

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen pegawai di suatu organisasi.

Mathiew and Jones (1991) melakukan penelitian yang hampir sama dengan yang dilakukan Knoop dengan judul *Relationship among job satisfaction, Job involvement and Organizational Commitment*. Data yang dikumpulkan dari 194 pengemudi bus dan 311 Insinyur di Amerika Serikat bagian tengah. Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian Steers (1982), yaitu untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Persamaan dalam penelitian antara Mathiew dan Penulis adalah ada pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Mathiew dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Mathiew meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Dengan menggunakan analisis struktural, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang saling mempengaruhi secara positif dan signifikan. Berhubungan dengan komitmen organisasi secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,40 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$, kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen pegawai secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,697 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$ dan kepuasan kerja berhubungan dengan secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,275 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$.

Knoop (1995), melakukan penelitian dengan judul *Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses*, dengan menggunakan sampel 171 perawat pendidik dan terdaftar pada 11 Rumah Sakit dan 3 Universitas di bagian Barat Ontario. Hasil

pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi sederhana dan regresi berganda menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, dengan komitmen organisasi dan antara beberapa dimensi dari kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan pegawai itu sendiri dan kepuasan promosi dengan keterlibatan pegawai. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan dalam penelitian antara Knoop dan Penulis adalah ada pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Knoop dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Knoop meneliti tentang Hubungan Di Antara Keterlibatan Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi untuk Perawat. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Vandenberg & Lance (1996) melakukan penelitian dengan judul *The causal order of job satisfaction and organizational commitment*. Mereka menguji hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Data dikumpulkan dari 100 Manajer sistem informasi manajemen dari organisasi multinasional penelitian dan pengembangan software yang dipilih secara random penelitian ini menguji empat hipotesis untuk melihat hubungan timbal balik antara Kepuasan kerja dengan komitmen organisasi:

1. Kepuasan kerja karena komitmen organisasi,
2. Komitmen organisasi karena kepuasan kerja,
3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan hubungan timbal balik dan
4. Tidak ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Keempat hipotesis diuji dengan menggunakan model persamaan struktural dalam sebuah design penelitian yang longitudinal. Model diuji dengan menggunakan full *information maximum likelihood estimation procedure*. Hasil pengujian mendukung model komitmen itu karena kepuasan. Persamaan dalam penelitian antara Vandenberg dan Penulis adalah ada pada kepuasan kerja dan

komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Vandenberg dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Vandenberg meneliti tentang Urutan kausal kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh **Schappe (1998)** dengan judul *The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perception on organizational citizen behavior*, bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan terhadap perilaku anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan metode survei dimana sampelnya berjumlah 150 orang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan semuanya berkorelasi signifikan pada perilaku anggota organisasi. Dengan menggunakan *Hierarchical regression* menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi.

Persamaan dalam penelitian antara Schappe dan Penulis adalah ada pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Schappe dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Schappe meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan terhadap perilaku warga negara organisasi. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Sarianti (2000), melakukan penelitian dengan metode studi kasus yang berjudul kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap komitmen Manajer pada organisasi hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dimensi kepuasan kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan sekerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen Manajer pada organisasi dan secara parsial dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi kecuali gaji yang adil tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi.

Persamaan dalam penelitian antara Sarianti dan Penulis adalah ada pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Sarianti dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Sarianti meneliti tentang kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap komitmen Manajer pada organisasi. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Penelitian yang dilakukan **Desphande (1996)** mengenai iklim dan suasana kerja organisasi dan kepuasan kerja dengan tujuan menguji pengaruh tipe-tipe iklim dan suasana kerja (*roles, professionalism, instrumental, efficiency and independence*) terhadap berbagai aspek kepuasan kerja (*pay, promotion, co-workers, supervisors and work itself*) pada organisasi non laba dengan menggunakan analisis regresi berganda. Sampel terdiri dari 252 Manajer tingkat menengah dengan rata-rata responder berusia 37 tahun dan memiliki pengalaman kerja rata-rata 11 tahun. Berdasarkan hasil analisis regresi disimpulkan bahwa suatu organisasi dapat mempengaruhi seluruh aspek-aspek kepuasan kerja (kecuali upah) pegawainya dengan menggunakan iklim dan suasana kerja organisasi.

Adapun persamaan dalam penelitian antara Desphande dan Penulis adalah ada pada iklim, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian Desphande dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel yang digunakan. Jika Desphande meneliti tentang kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap komitmen Manajer pada organisasi. Sedangkan penulis meneliti mengenai perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Gusti Wisnu, 2010; yang melakukan penelitian tentang Pengaruh iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Blitar. Hasil penelitian menyatakan bahwa hasil analisis regresi berganda secara parsial variabel iklim dan suasana kerja yang terdiri dari Lingkungan internal fisik dan non fisik, Komunikasi kerja, Aktivitas kerja teratur dan Infrastruktur pendukung dalam kerja memiliki pengaruh yang berarti bagi pengembangan Komitmen kerja Pegawai. Demikian juga secara simultan variabel Iklim dan Suasana

kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Komitmen kerja Pegawai. Penelitian ini sama dengan penelitian yang diharapkan oleh penulis melihat dari judul yaitu Pengaruh iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai, hanya tempat saja yang berbeda. Dapat disimpulkan hasilnya juga akan berbeda karena sumber daya manusianya juga berbeda.

Untuk lebih mudahnya dibuat matriks sebagai berikut

Tabel 1. 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Mathiew and Jones (1991); <i>Relationship among job satisfaction, Job involvement and Organizational Commitment.</i>	<i>Job satisfaction</i> <i>Job involvement</i> <i>Organizational Commitment.</i>	Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang saling mempengaruhi secara positif dan signifikan. kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen pegawai secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,697 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$ dan kepuasan kerja berhubungan dengan secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,275 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$.
2	Knoop (1995), <i>Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses</i>	<i>Job Involvement,</i> <i>Job Satisfaction,</i> <i>Organizational Commitment for Nurses</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerjadengan komitmen organisasi, dengan komitmen organisasi dan antara beberapa dimensi dari kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan pegawai itu sendiri dan kepuasan promosi dengan keterlibatan pegawai. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Vandenberg & Lance (1996); <i>The causal order of job satisfaction and organizational commitment</i>	<i>order of job satisfaction</i> <i>organizational commitment</i>	Hipotesis diuji dengan menggunakan model persamaan struktural dalam sebuah design penelitian yang longitudinal, hasilnya kepuasan kerja dengan komitmen organisasi: 1) kepuasan kerja karena komitmen organisasi, 2) komitmen organisasi karena kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan hubungan timbal balik dan 4) tidak ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
4	Schappe (1998); <i>The influence of job satisfaction,</i>	<i>job satisfaction,</i> <i>organizational commitment</i>	Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan semuanya berkorelasi signifikan

No	Peneliti, judul	Variabel	Hasil Penelitian
	<i>organizational commitment and fairness perception on organizational citizen behavior,</i>	<i>fairness perception on organizational citizen behavior</i>	pada perilaku anggota organisasi. Dengan menggunakan <i>Hierarchical regression</i> menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi.
5.	Sarianti (2000) , studi kasus yang berjudul kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap komitmen Manajer pada organisasi	Kepuasan kerja komitmen Manajer	Secara simultan dimensi kepuasan kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan sekerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen Manajer pada organisasi dan secara partial dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi kecuali gaji yang adil tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi.
6	Desphande (1996) ; iklim dan suasana kerja organisasi dan kepuasan kerja	iklim dan suasana kerja organisasi kepuasan kerja	Suatu organisasi dapat mempengaruhi seluruh aspek-aspek kepuasan kerja (kecuali upah) pegawainya dengan menggunakan iklim dan suasana kerja organisasi.
7	Gusti Wisnu, 2010 ; Pengaruh iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Blitar	iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja komitmen pegawai	Hasil analisis secara parsial variabel iklim dan suasana kerja yang terdiri dari Lingkungan internal fisik dan non fisik, Komunikasi kerja, Aktivitas kerja teratur dan Infrastruktur pendukung dalam kerja memiliki pengaruh yang berarti bagi pengembangan Komitmen kerja Pegawai. Demikian juga secara simultan variabel Iklim dan Suasana kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Komitmen kerja Pegawai

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Perilaku Pemimpin

Definisi tentang gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard yang dikutip oleh Dharma adalah pola-pola perilaku konsistensi yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja

dengan orang lain. Sedangkan Fiedler dalam Dharma mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seorang mencerminkan motivasi dan struktur kebutuhan pokok orang-orang. Paling cepat dibutuhkan waktu satu, dua atau tiga tahun psikoterapi intensif untuk mewujudkan perubahan dalam struktur kepribadian.

Anoraga menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.⁶

Sedangkan menurut kartini Kartono, pemimpin adalah orang yang ditetapkan untuk membawa organisasi mencapai cita-citanya melalui mekanisme yang dirasakan paling efektif. pemimpin berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu maksud ataupun tujuan berjalan secara efektif dan efisien.⁷

Definisi kepemimpinan Jacobs & Jaques yang dikutip oleh Yukl adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan, kesediaan untuk melakukan yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁸ Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Sedangkan Sudarmanto mendefinisikan

⁶ Anoraga, Pandji.2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, hal: 1.

⁷ Kartini Kartono . 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

⁸ Yukl, G. 2012. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.⁹

Ada tiga implikasi penting dari definisi-definisi kepemimpinan di atas, yaitu¹⁰ :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima arahan dari pimpinan, dimana para anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan akan menjadi tidak berarti.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara namun tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan arahan kepada bawahan pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga melaksanakan perintahnya.

Dari penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat ditarik implikasinya bahwa :

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan,
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya,
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan.

⁹ Sudarmanto.2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta:

Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Teori kepemimpinan dengan pendekatan perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Studi-studi dengan teori kepemimpinan perilaku yang telah ditentukan adalah Studi Skandinavia yang mengemukakan premis dasar bahwa dalam alam dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menempatkan perilaku berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.¹¹

Model-model Kepemimpinan

Model Kepemimpinan ini menjelaskan perilaku pemimpin yang autokratis dan demokratis. Pandangan ini populer karena pada umumnya disepakati bahwa pemimpin mempengaruhi pengikut melalui;

1. Mereka dapat memberitahu pengikut mereka tentang hal-hal yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya atau
2. Mereka dapat berbagi tanggung jawab kepemimpinan dengan pengikut dalam perencanaan dan pelaksanaan tugasberbagai hal.

Tannenbaum dan Schmidt melukiskan jajaran gaya yang luas pada saat kontinum bergerak dari perilaku pemimpin yang autokratis yang berpusat pada atasan pada satu ujung sampai dengan perilaku pemimpin demokratis yang berpusat pada bawahan pada ujung yang lain. Para pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang autokratis cenderung berorientasi pada tugas dan menggunakan kuasa untuk mempengaruhi pengikut, para pemimpin pada ujung demokratis cenderung berorientasi pada kelompok dan memberikan keleluasaan pada pengikut dalam melaksanakan karyawanan. Seringkali kontinum diperluas keluar perilaku pemimpin demokratis untuk mencakup *gaya masa bodoh (laissez-faire)*. Gaya perilaku ini memperkenankan para anggota kelompok untuk melakukan apa saja yang mereka ingin lakukan.

¹¹ Robbins, Stephen (1996) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa: Pujatmoko, Hudiana. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.

- Perkumpulan : Perhatian mendalam terhadap kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat dan tempo kerja yang menyenangkan.
- Tugas : Efisiensi operasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga unsur-unsur manusia hanya tercakup dalam kadar minimum.
- Jalan Tengah : Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan keharusan penyelesaian karyawan dan pada saat yang sama mempertahankan moral orang-orang pada level memuaskan.
- Tim : Penyelesaian kerja berasal dari orang-orang yang merasa terikat, saling ketergantungan melalui pancang yang sama terhadap tujuan organisasi mengarah pada hubungan yang saling percaya dan hormat.

2. Model Kepemimpinan Fiedler

Menurut model kepemimpinan kontigensi yang dipaparkan oleh Fielder, terdapat tiga variabel situasi utama yang cenderung menentukan apakah situasi tertentu menguntungkan bagi pemimpin :

1. Hubungan pribadi mereka dengan para anggota kelompok (hubungan pimpinan-anggota);
2. Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas);
3. Kuasa dan wewenang posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Fiedler berusaha menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif yang berorientasi tugas yang berorientasi hubungan dalam analisis studi kepemimpinan yang baru, Fiedler menyimpulkan bahwa:

- Para Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang apakah sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.
- Para pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi yang cukup menguntungkan.

Meskipun model Fiedler berguna bagi pimpinan, Fiedler cenderung kembali pada suatu kontinum perilaku pemimpin yang utama, yaitu yang berorientasi tugas dan yang berorientasi

hubungan. Hampir semua bukti menunjukkan bahwa perilaku pimpinan harus diplotkan pada dua poros yang terpisah dan bukan hanya pada satu kontinum saja. Dengan demikian seorang pemimpin yang tinggi perilaku tugasnya tidak selalu berarti tinggi atau rendahnya perilakunya.

3. *Model Kepemimpinan Brown*

Menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.¹²

4. *Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard*

Dalam model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard di *Center for Leadership Studies*, digunakan istilah-istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan. Konsep gaya kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan, didefinisikan sebagai berikut:

- Perilaku tugas : Kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan dan bagaimana cara menyelesaikan, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan karyawan secara rinci dan jelas.
- Perilaku hubungan : Kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional dan kemudahan perilaku.

5. *Model Kepemimpinan Sleeth dan Johnston*

¹² Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007.

Di dalam penelitiannya Sleeth dan Johnson menawarkan model perilaku kepemimpinan efektif yang terpadu dan praktis yaitu dengan *Leadership Link Model* (Model Hubungan Kepemimpinan). Lima proporsi yang mendasari *Leadership Link Model* yaitu : (1) Pemimpin, tugas dan pengikut ikut mendukung pencapaian tugas –fokus langsung efektivitas kerja, (2) Dua dimensi umum, fisik dan psikologi, menggambarkan lingkungan kerjanya, (3) Pencapaian yang efektif dan efisien atau tugas yang ada, (4) Perilaku gaya kepemimpinan yang efektif merupakan penghubung untuk mencapai kesesuaian antara tugas, pengikut dan gaya kepemimpinan, (5) Leader yang efektif pada aspek-aspek transaksional pada kepemimpinan tugas yang membedakan diri untuk mengemban tanggung jawab yang lebih luas, yaitu membangun visi. Variabel kunci dalam *Leadership Link Model* adalah:

- Dimensi psikologi berarti motivasi orang dan struktur tugas
- Dimensi fisik berarti skill orang dan alat yang dibutuhkan menyelesaikan tugas.

Variabel –variabel tersebut memfokuskan pada tiga kriteria, yaitu : apa yang diberi orang, apa yang diberi tugas dan apa yang diberi pemimpin untuk menyelesaikan tugas. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan telah direkomendasikan untuk mengadopsi *perspektif leadership link model* dalam kepemimpinan yaitu :

- Tugas memiliki elemen fisik dan psikologis
- Karyawan memiliki elemen fisik dan psikologis
- Perilaku pemimpin mengatasi elemen fisik dan psikologi untuk menghubungkan kesenjangan yang teridentifikasi.

2.2.2. Iklim dan Suasana Kerja dalam Organisasi

Keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi atau organisasi tempat seseorang bekerja dapat berpengaruh terhadap pandangan maupun sikap dari orang tersebut baik terhadap atasan, teman sekerja maupun pegawainya. Oleh karena itu setiap organisasi mempunyai lingkungan kerja yang berbeda-beda, maka seorang pegawai secara psikologis juga akan mempersepsikan adanya kondisi tertentu mengenai lingkungan organisasi dimana

ia bekerja. Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan.¹³

Para ahli perilaku organisasi berpendapat bahwa konsep iklim dan suasana kerja tidak hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat fisik, melainkan juga yang bersifat psikologis. Tagiuri & Litwin dalam Mc Farlan mengemukakan bahwa iklim dan suasana kerja organisasi sebagai suatu karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain, dan berlangsung relatif selamanya serta mempengaruhi perilaku manusia yang ada didalam organisasi itu.¹⁴

Definisi ini memfokuskan perhatian yang berlebihan pada organisasi sebagai suatu yang bersifat menyeluruh dan kurang memberi penekanan pada persepsi para anggota organisasi. Seharusnya iklim dan suasana kerja organisasi mengarah pada kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh orang-orang yang berada didalamnya. Lebih lanjut Tagiuri & Litwin mendefinisikan iklim dan suasana kerja organisasi sebagai kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dirasakan oleh anggotanya dan mempengaruhi perilaku serta dapat menggambarkan karakter tertentu dari organisasi tersebut.

Iklim dan suasana kerja organisasi sebagai suatu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal lingkungan Internal meliputi desain pegawai, aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek managerial serta karakteristik anggota. Paduan lingkungan eksternal dan internal akan mempengaruhi aktivitas, norma, sikap dan pelaksanaan peran yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen organisasi, produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

¹³ Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Unnes Press, hal: 203.

¹⁴ McFarlan (1974) *Management: Foundation and Practices*, Fifth Edition, McMillan Publishing Company Ltd, New York.

Pengukuran iklim dan suasana kerja organisasi menurut para ahli dapat dijabarkan dalam beberapa dimensi. Terdapat perbedaan dimensi iklim dan suasana kerja organisasi menurut seorang ahli dengan ahli yang lain. Namun secara garis besar terdapat persamaan dimensi Iklim dan suasana kerja organisasi tersebut. Gibson *et al* mengemukakan dimensi iklim dan suasana kerja organisasi meliputi:¹⁵

1. *Esprit* merupakan dimensi moral pegawai bahwa kebutuhan sosial terpenuhi dan pada saat yang sama pegawai tersebut dapat menikmati perasaan akan prestasi kerja.
2. *Consideration*, merupakan dimensi suportif, pegawai mempersepsikan atasan memperlakukannya secara manusiawi.
3. *Production*, pegawai mempersepsikan manajer dengan teliti mengawasi aktivitas kerjanya
4. *Aloofness*, merupakan dimensi emosional antara atasan dengan bawahan. Pegawai mempersepsikan perilaku atasan secara informal / impersonal.
5. *Disengagement*, merupakan persepsi pegawai mengenai aktifitas dalam menyelesaikan tugas.
6. *Hindrance*, merupakan persepsi pegawai mengenai beban tugas pegawai yang bertumpuk.
7. *Intimacy* merupakan hangatny hubungan sosial yang pernah ditemukan dalam keseluruhan organisasi.
8. *Thrust*, manajemen memotivasi tenaga kerja melalui perilaku yang berorientasi pada tugas.

Litwin & Stringer *dalam* Davis mengukur beberapa dimensi iklim dan suasana kerja organisasi berdasarkan persepsi individu terhadap kondisi psikis di lingkungan organisasi adalah¹⁶:

¹⁵ Gibson, J. L, Ivan, C & Donnelly, J. P (1996)*Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses*. Edisi 8. Alih Bahasa: Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.

¹⁶ Davis, Keith (1977) *human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw- Hill Publishing Ltd, New Delhi.

1. Struktur

Dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki pegawai mengenai batasan-batasan yang ada dalam situasi kerja, Bagaimanakah Pengaruh organisasi lebih banyak menekankan pada hal-hal yang bersifat rahasia, serta Bagaimanakah Pengaruh segala prosedur yang harus melalui susunan dalam organisasi tersebut lebih bersifat informal, dengan kata lain merupakan derajat dimana pegawai merasa terlalu banyak aturan, prosedur dan kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi.

2. Tanggung jawab

Dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesempatan untuk menjadi atasan bagi dirinya sendiri, sehingga tidak memiliki kewajiban yang selalu melapor pada atasan setiap hendak membuat keputusan. Meningkatkan pemberian tanggung jawab kepada pegawai akan mempengaruhi loyalitas dan fleksibilitas kelompok dan performance kerja yang tinggi, tanggung jawab berkaitan dengan batasan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa melibatkan orang lain.¹⁷

3. Dukungan

Merupakan perasaan saling menolong antara atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut. Penekanannya adalah dukungan timbal balik dari atas dan dari bawah. Jadi dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesediaan atasan dan rekan sekerja untuk memberi pertolongan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas atau apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pegawai.

4. Konflik

Dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesediaan dari rekan sekerja maupun atasan untuk mendengarkan pendapat yang berbeda, sehingga apabila terjadi konflik manajemen tidak mengabaikan atau menganggap tidak ada persoalan, melainkan dapat menghadapinya dan

¹⁷ Slaglan, Sondang, P (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

bersedia menyelesaikannya secara terbuka. Jadi penekanannya adalah pada usaha penyelesaian masalah secara terbuka dari pada menutupi atau menghindarinya. Iklim dan suasana kerja organisasi akan mempengaruhi perilaku individu yang berinteraksi didalam organisasi.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Iklim Dan Suasana Kerja

Iklim dan suasana kerja banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu baik langsung maupun tidak langsung, yaitu¹⁸ :

1. *Individual Autonomy* yaitu, kebebasan, inisiatif dan tanggungjawab individu yang diberikan oleh organisasi.
2. Petunjuk atau bimbingan, pengawasan, peraturan dan prosedur serta tujuan organisasi yang berhubungan dengan pegawai.
3. Promosi, pujian dan bentuk reward yang lain.
4. Perhatian yang diberikan kepada pegawai baik dari organisasi maupun dari supervisor.
5. Kepercayaan yang diberikan organisasi kepada pegawai

Iklim dan suasana kerja organisasi yang kondusif dicapai bila kelima faktor di atas dijalankan organisasi. Steers mengemukakan faktor-faktor yang menentukan iklim dan suasana kerja organisasi, yaitu:¹⁹

- Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan hubungan yang relatif tetap dalam organisasi yang berhubungan dengan susunan sumberdaya manusia. Struktur merupakan cara suatu organisasi untuk menyusun orang-orang dalam menciptakan sebuah organisasi.

¹⁸ Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 665-683.

¹⁹ Steers, R.M, (1985) *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Terjemahan. *Seri Manajemen* No. 47. Cetakan kedua. Erlangga. Jakarta.

- Teknologi

Merupakan suatu mekanisme untuk mengubah input menjadi output. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, Variasi dalam bahan dan pengetahuan teknis yang dipakai.

- Lingkungan Luar

Faktor lingkungan luar yang secara khusus berkaitan dengan para pegawai dapat berpengaruh terhadap iklim dan suasana kerja organisasi.

- Kebijakan

Kebijakan dan praktek manajemen dapat juga mempengaruhi iklim dan suasana kerja organisasi mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pegawainya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting bagi harga diri (Blau & Boat, 1987). Mercka juga menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam bekerja akan memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, mengakibatkan tingkat absensi yang rendah dan tingkat turn over yang rendah pula.²⁰

Bernardin & Russel dalam Asterina menyatakan bahwa diartikan sebagai keterlibatan pribadi dengan pegawai, atau tingkat dimana seseorang mengenali pegawainya, aktif berpartisipasi didalamnya dan mempertimbangkan pentingnya manfaat dari perbuatan mereka. Pegawai dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan sangat peduli dengan pegawai yang dilakukan, bahkan dikatakan bahwa tingginya berhubungan dengan rendahnya absensi dan turn over ini dapat diketahui dari persepsi pegawai bahwa dirinya merasa mengalami peristiwa penting ketika dilibatkan dalam pegawai sehingga membuat sebagian perhatian berpusat pada pekerjaakerennya dan merasa bahwa pegawai adalah merupakan bagian yang sangat penting dalam hidupnya.²¹

Pegawai pada suatu Lembaga atau Organisasi dipandang sebagai upaya untuk mencapai

²⁰ Blau, G. J., & Boal, K. R. (1987) Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. April. Hal: 290.

²¹ Asterina, Indira (1997) *Pengaruh Keterlibatan Kerja, Harapan Karir Pada Kepuasan Kerja*. Laporan Intrinsik. Magister Mama. lenien Universitas Gajah Mada.

tujuan organisasi. Melibatkan pegawai merupakan suatu cara untuk meningkatkan potensi pegawai sehingga produktivitas, komitmen pegawai akan meningkat pula. Elloy *et al* mengemukakan bahwa seorang pegawai dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bila mereka²²:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan mereka.
2. Memandang pegawai sebagai pusat perhatian hidup.
3. Memandang bagaimana pegawai mereka dan seberapa baik hasil kerja sebagai bagian dari konsep pribadi.

Pegawai yang berada dalam tingkat pegawai yang tinggi cenderung untuk melibatkan diri secara mendalam dalam pekerjaannya. Selain itu ada beberapa perilaku yang diidentifikasi menyertai yang tinggi :

1. Menghabiskan waktu dengan bekerja lebih lama,
2. Memikirkan pegawai sekalipun tidak sedang bekerja
3. Merasa kecewa bila telah gagal melakukan suatu pegawai
4. Merasa malu bila melakukan kesalahan dalam bekerja

Keith Davis *dalam* Mangkunegara mengemukakan bahwa sama dengan partisipasi kerja yaitu, keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk, menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung-jawab terhadap hal tersebut.²³

Lebih lanjut Keith Davis *dalam* Mangkunegara mengemukakan tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi kerja. Ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan emosi dan mental pegawai yaitu, melibatkan emosi dan mental dari pada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar dari pada secara fisik. Pegawai yang mempunyai partisipasi kerja tinggi akan nampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.

²² Elloy, F. David & Everett, E. James (1999) Multidimensional Mapping of the Correlates of job Involvement. *The Canadian Journal of Behavioral Science*. 27:(I). p10 18.

²³ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.

2. Motivasi untuk menyumbang yaitu, motivasi untuk menyumbangkan ide- ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Pegawai perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi
3. Penerimaan tanggung jawab yaitu, menuntut pegawai untuk mampu menerima tanggung jawab dalam kegiatan kelompok. Partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri pegawai dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Pegawai yang dapat menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok mereka akan dapat bekerjasama dalam satu kerja. Kesatuan dalam tim kerja merupakan kunci keberhasilan dalam bekerja.

Dalam partisipasi kerja, Mangkunegara mengemukakan enam persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu :

1. Waktu yang memadai untuk berpartisipasi.
2. Potensi keuntungan harus lebih besar dari pada biaya yang diperlukan.
3. Ada relevansi dengan minat pegawai
4. Kemampuan pegawai harus memadai mengenai subjek partisipasi
5. Kemampuan timbal balik mengkomunikasikan.
6. Tidak merasa terancam dengan pihak-pihak tertentu.

Sehubungan dengan partisipasi kerja terdapat 11 hal (manfaat) yang diperoleh yaitu;

1. Output menjadi lebih tinggi,
2. Kualitas kerja menjadi lebih baik,
3. Motivasi kerja meningkat lebih baik,
4. Adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental,
5. Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi,
6. Meningkatkan kepuasan kerja,
7. Meningkatkan kerjasama dalam bekerja,
8. Merendahkan stres,
9. Keinginan mencapai tujuan lebih besar,

10. Memperkecilturn over,
11. Tingkat ketidakhadiran menjadi lebih rendah dan,
12. Komunikasi kerja lebih harmonis.

2.2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja.²⁴ Kepuasan kerja mempunyai pengertian yang berkaitan dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pegawai seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, kepemimpinan, dan faktor-faktor lain. Sikap terhadap pegawai positif apabila pegawai memberikan kepuasan, dan negatif apabila pegawai tidak memberikan kepuasan. Pengertian kepuasan kerja menunjukkan suatu reaksi emosional yang kompleks terhadap pegawai yang berujud perasaan senang maupun tidak senang atau rasa puas maupun tidak puas.

Menurut Luthans Kepuasan kerja adalah hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pegawai seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.²⁵ Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mengindikasikan sikap yang positif terhadap pegawainya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pegawainya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pegawainya. Sikap yang ditunjukkan dari kepuasan kerja dapat dinilai dari berbagai keadaan pegawai, aspek dari pegawai dan hubungan antar pegawai.

Dari pengertian para ahli tentang kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pegawainya dan kepuasan kerja ini bersifat individual, karena setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda social dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya dan berkaitan dengan kondisi emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja tidak

²⁴ Masrukin dan Waridin, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, Ekobis. Semarang

²⁵ Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta

nampak secara nyata tapi terwujud pada hasil pegawai dan tingkat kepuasan kerja ini dapat dilihat dari saran-saran, teguran, keluhan-keluhan serta kelambanan dalam menyelesaikan tugas.

Luthans mengemukakan tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja, ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja melebihi atau memenuhi harapan seseorang. Sebagai contoh, bila anggota organisasi merasa bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka memperoleh penghargaan yang lebih sedikit dari yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap pegawai, atasan dan rekan kerja mereka. Di lain pihak bila mereka merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersifat positif terhadap kerja. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sifat lainnya dari Para pegawai.

Tingkat kepuasan kerja seseorang sangat tergantung pada jarak antara harapan, keinginan atau kebutuhan pegawai dengan kenyataan-kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila kenyataan yang dirasakan pegawai lebih rendah dari apa yang diinginkan, maka akan timbul ketidakpuasan. Makin jauh jarak antara harapan dan keinginan, maka ketidakpuasan akan semakin besar. Situasi ini disebut negative discrepancy. Positif discrepancy akan terjadi apabila kenyataan yang diterima melebihi dari apa yang diinginkan dan situasi inilah yang akan menimbulkan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

- Pegawai yang secara mental menantang.

Robbins mengemukakan pegawai cenderung lebih menyukai pegawai-pegawai yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik berupa berapa baik mereka mengerjakan. Pegawai yang secara mental kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pegawai yang sangat menantang akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi Pegawai yang

tantangannya sedang, pegawai umumnya akan merasa senang dan merasa puas.

- Imbalan yang adil.

Tingkat gaji dan upah merupakan imbalan atas hasil pegawai yang telah dilakukan seseorang untuk organisasi. Gaji dan upah mempengaruhi kepuasan kerja adalah yang dianggap adil dan wajar. Heidjrachman, R. dan Suad Husnan mengulas tentang keadilan dalam penggajian dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output), dimana semakin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi pula jumlah penghasilan yang diharapkan. Selain masalah keadilan perlu pula diperhatikan unsur kelayakan, untuk mengetahui kelayakan ini dengan cara membandingkan imbalan yang diterima dengan organisasi-organisasi yang lain. Dengan imbalan yang adil dan layak dapat memuaskan dan dapat memotivasi kerja pegawai, sebaliknya dapat menimbulkan moral yang buruk, keluhan-keluhan, kemangkiran dan turn over semuanya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja pegawai.

- Promosi

Promosi merupakan proses perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain, mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi serta imbalan yang lebih tinggi pula. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja dan menjalin stabilitas pegawai. Persyaratan yang di pertimbangkan dalam mempromosikan pegawai yaitu berdasarkan tingkat kinerja, tingkat senioritas dan tingkat kemampuan dari pegawai itu sendiri. Pegawai yang memperoleh kesempatan promosi maka ia akan puas dengan pegawainya.

- Kepenyelaaan

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan sokongan pada perilaku akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena mereka merasa adanya perhatian dan dukungan dari atasannya.

- Dukungan rekan sekerja

Merupakan lingkungan kerja yang terdekat mempengaruhi situasi kerja dan berpengaruh terhadap motivasi dan prestasi. Rekan sekerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan mendukung

akan dapat memberikan kepuasan kepada mereka, sebaliknya bila hubungan antara rekan sekerja tidak berjalan baik maka akan membawa dampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai.

- Kondisi kerja yang mendukung,

Pegawai sangat peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengedakan tugas yang baik. Beberapa studi mengenai kondisi kerja, menyatakan bahwa pegawai menyenangi lingkungan kerja yang tidak berbahaya, suhu, cahaya dan faktor-faktor lingkungan lain.²⁶ Organisasi harus bisa menciptakan kondisi kerja yang baik, agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan merasa puas.

Selain factor-faktor di atas Froone and Cooper *dalam* Yasin mengemukakan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:²⁷

1. Kepuasan keluarga merujuk pada sikap seorang individu terhadap pegawainya
2. Tekanan pegawai merupakan kondisi dinamik dalam mana seorang individu merasa dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala dan tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti dan penting
3. Konflik keluarga-pegawai definisinya membedakan antara pegawai mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pegawai.

Teori Kepuasan kerja

Beberapa teori yang secara relatif dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah :

- Teori Dua faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori ini merupakan teori yang menjelaskan tentang kepuasan manusia dalam bekerja. Teori yang dikemukakan oleh Herzberg terdiri dari dua faktor yaitu, *hygiene factors* yang meliputi upaya rasa aman, status, kondisi kerja, hubungan kerja dan sebagainya, dan *satisfier factor* yang meliputi

²⁶ Robbins, Stephen (1996) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa: Pujatmoko, Hudiana. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.

²⁷ Yasin, Aziz (1999) *Pengaruh Timbal - Balik Antara Kepuasan Pegawaiian dan Kepuasan keluarga*. Tesis Publikasi. Program Pascasarjana. Universitas Gajahmada. Jogyakarta.

upaya kemungkinan untuk maju dan berkembang, adanya tanggung jawab, pegawai yang menarik dan sebagainya. Di antara kedua faktor tersebut tidak ada garis yang menghubungkannya, *hygiene faktor* terpisah dari *satisfier factor*. Artinya orang yang tidak memiliki rasa tidak puas dalam bekerja bukan berarti ia memiliki rasa puas dalam bekerja.

Menurut Herzberg terpenuhinya faktor-faktor dalam *hygiene factor* tidak akan menimbulkan kepuasan bagi individu akan tetapi rasa tidak puas mereka tidak ada. Individu baru merasa puas apabila faktor-faktor yang termasuk dalam *satisfier factors* terpenuhi. Contoh rielnnya adalah, gaji yang cukup tidak akan menimbulkan kepuasan bagi individu melainkan rasa tidak puas individu hilang. Hal ini terjadi karena menurut Herzberg, gaji bukan termasuk dalam kelompok *satisfire factors*, melainkan *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang memang dibutuhkan untuk bekerja secara baik. Sebaliknya, individu dalam bekerja dapat mencapai prestasi tinggi, mendapat pengakuan atas hasil kerjanya, pegawai yang dilakukan menarik sehingga ia diberi tanggungjawab, ada peluang untuk maju dan berkembang dalam bekerja maka individu memperoleh kepuasan dalam bekerja, karena faktor-faktor tersebut merupakan *satisfier faktors*. Jadi menurut teori ini pemuas di dalam bekerja berasal dari individu dan pegawai itu sendiri, bukan dari lingkungan fisik.²⁸

- Teori Hirarkhi kebutuhan Maslow²⁹

Maslow mengemukakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu ditentukan oleh kebutuhan yang paling dominan pada saat itu. Orientasi perilaku individu terutama adalah pada pemenuhan kebutuhan yang paling dominan. Maslow (*dalam* Robbins 1996, Luthans 1995), membagi kebutuhan manusia menjadi lima kelompok secara hirarkhis, mulai dari kebutuhan yang paling rendah sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi. Kelompok tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologi yaitu kebutuhan-kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, meliputi kebutuhan pangan, sandang, papan dan sebagainya

²⁸ Herzberg, F, 1966, *Work and the nature of man*, Cleveland: World Publishing Company.

²⁹ Robbins, Stephen (1996) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa: Pujatmoko, Hudiana. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.

2. Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan rasa aman dalam bekerja, aman dari ancaman dan sebagainya
3. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk berinteraksi dan berafiliasi dengan orang lain, mencintai dan dicintai, rasa diterima oleh kelompok, rasa dibutuhkan oleh orang lain dan sebagainya
4. Kebutuhan untuk dihargai meliputi penghargaan, pengakuan, prestise, kekuasaan dan sebagainya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengekspresikan potensi-potensi positif secara optimal.

Berdasarkan hirarkhi kebutuhan manusia tersebut, Maslow mengatakan bahwa perilaku atau motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan prioritas pertama untuk dipenuhi. Kelompok kebutuhan yang hierarkhinya lebih tinggi menduduki prioritas yang lebih rendah. Jadi seseorang akan memenuhi kebutuhan yang hirarkhinya satu tingkat di atasnya bila kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi.

2.2.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai – nilai serta munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut.³⁰

³⁰ Sovyia Desianty, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.

Pengertian komitmen organisasi menurut Porter *dalam* Odom *et al.* (1990) bahwa komitmen memiliki tiga aspek yaitu seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya apabila ia :

- Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- Bersedia dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Allen & Meyer membagi komitmen organisasi atas tiga bentuk:³¹

1. *Affective Commitment*, yaitu keikatan emosi pegawai, identifikasi dan keterlihatan dalam suatu organisasi
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkesinambungan) yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Ini dianggap oleh pegawai sebagai pemenuhan kebutuhan.
3. *Normative Commitment*, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap bertahan pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi.

Menurut Mobley (1977 dalam Judge dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.³²

Steers mengungkapkan bahwa komitmen merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik atau mempunyai komitmen terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran-sasaran pimpinannya. Jadi komitmen bukan hanya sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap yang menyenangkan pimpinan dan kesediaan untuk rnengusahakan tingkat upaya yang

³¹ Meyer , BM, Ravlin, E.C and Adkins, C.L. 1989. A Work value Approach to comparate culture : a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology*. 7 (3)

³² Judge dan Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751- 765.

tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Lebih lanjut Gibson *et al.* mengutip pendapat Buchanan mengemukakan : Komitmen seorang pegawai menunjukkan adanya pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam organisasi dan rasa kesetiaan. Keikatan pada organisasi mencakup tiga sikap³³ :

1. Rasa mengidentifikasian dengan tujuan organisasi,
2. Rasa keterlibatan dengan tujuan organisasi
3. Rasa kesetiaan kepada organisasi.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli pada dasarnya memiliki kesamaan, yaitu hubungan antara pegawai dengan organisasi, Bagaimanakah Pengaruh akan tetap bekerja atau tidak dalam organisasi yang bersangkutan.

Pentingnya membahas komitmen nampaknya sudah menjadi salah satu hal yang penting dalam kerangka pengembangan sumberdaya manusia. Bila pegawai suatu organisasi atau organisasi mengalami kelesuan sikap kerja yang diakibatkan berkurangnya kesediaan serta kesetiaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi merupakan masalah yang harus diatasi. Dapat dibayangkan kerugian yang harus ditanggung jika hal tersebut dikesampingkan, belum lagi bila prestasi yang tinggi sebagai salah satu sasaran organisasi.

Pimpinan organisasi harus mempunyai cara-cara mengurangi atau menekan tingkat perpindahan pegawai, kemangkiran dan bentuk lain pengunduran diri serta bagaimana agar individu mempertahankan keanggotaannya. Lebih jauh harus diupayakan tercapainya prestasi kerja yang tinggi. Organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya, bila pegawai mempunyai komitmen terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya yang dapat menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Steven *et.al.* menyebutkan bahwa terdapat dua perbedaan

³³ Gibson, J. L, Ivan, C & Donnelly, J. P (1996)*Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses*. Edisi 8. Alih Bahasa: Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.

konsepsi dalam pendekatan komitmen organisasi, yaitu pendekatan pertukaran (*exchange approach*) dan pendekatan psikologis (*psychological approach*).

Pendekatan pertukaran, komitmen (loyalitas) terhadap organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi terhadap anggota dan oleh anggota terhadap organisasi. Pendekatan psikologis lebih menekankan pada orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai – nilai serta munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut (Mowday, Steers, Porter, 1979 dalam Desianty, 2005).³⁴

Perilaku pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pegawai yang mereka laksanakan, maka agar pegawai dapat berprestasi secara optimal, setidaknya pegawai yang dibebankan harus dapat dirasakan sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, orang lain maupun bagi kepentingan organisasi.

Bila pegawai merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi, sehingga komitmen pegawai terhadap organisasi akan tercipta dengan sendirinya. Dengan komitmen yang dimiliki, pegawai akan dapat bekerja dengan sepenuh hati, melibatkan diri secara aktif dan mengembangkan daya inovasi serta kreativitas dalam organisasi. Peranan komitmen untuk menjaga berlangsungnya mekanisme dari fungsi-fungsi yang telah disepakati oleh suatu organisasi dalam merealisasikan tujuan-tujuannya.

Adanya komitmen yang tinggi dari para pegawai terhadap masing-masing fungsi dan masa depan organisasi bukan hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi secara umum, namun juga pada pengalaman, perkembangan kemampuan serta prestasi dari masing-

³⁴ Sovyia Desianty, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang”. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.

masing pegawai itu sendiri. Dengan demikian pemahaman terhadap faktor-faktor yang dapat menumbuhkan komitmen pegawai menjadi sangat penting, karena dengan diketahuinya faktor-faktor yang berperan tersebut, seorang pemimpin akan menstimulir aspek-aspek yang berhubungan dengan peningkatan komitmen.³⁵

Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai

Pada dasarnya komitmen pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikategorikan sebagai faktor penentu komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari diri pribadi pegawai maupun dari karakteristik pegawai yang ditangani (Steers, 1985) :

1. Ciri pribadi para pegawai, masa jabatannya pada organisasi dan kebutuhannya (seperti kebutuhan untuk berprestasi).
2. Ciri pegawai, meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keandalan organisasi dimasa lampau dan cara pegawai lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Disamping ketiga bidang pokok diatas, pemberian imbalan intrinsik juga berpengaruh terhadap komitmen. Dalam hal ini, Gibson et al berpendapat bahwa imbalan instrinsik penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi. Imbalan instrinsik yang secara potensial tersedia bagi anggota organisasi yang didapat pegawai karena prestasi, yang penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi.³⁶

Imbalan instrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pegawai yang mencakup penyelesaian, prestasi, atonomi dan pertumbuhan. Organisasi sendiri menggunakan imbalan instrinsik untuk menarik dan mempertahankan pegawai dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dalam organisasi.

³⁵ Panggabean, Mutiara S, 2001, "Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu", Media Riset Bisnis dan Manajemen, Vol 1, No 2, 2001. Yogyakarta.

³⁶ Gibson, J. L, Ivan, C & Donnelly, J. P (1996)*Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses*. Edisi 8. Alih Bahasa: Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Menurut Buchanan dalam Gibson et al imbalan dapat menentukan komitmen dalam organisasi secara nyata. Imbalan tersebut adalah:

1. Kepribadian, pengalaman diperlukan anggota organisasi sebagai peningkatan komitmen mereka.
2. Perwujudan harapan. Para pimpinan yang mampu memenuhi harapan para pegawai.
3. Tantangan pegawai. Penugasan pegawai yang menantang, akan memperkuat komitmen para anggota organisasi.

Untuk meningkatkan komitmen pegawai, menurut Buchanan organisasi perlu memenuhi harapan pegawai, baik itu keinginan untuk dihargai keberadaannya dalam organisasi, maupun harapannya agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab pada pegawai tentang pegawainya.

Berdasarkan pendapat diatas maka faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi dapat dilihat dari :

1. Karakteristik individu.

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk lnencapai tujuan, baik tujuan pribadi rnaupun tujuan organisasi. Individu-individu itu sendiri mempunyai latar belakang yang berbeda diantaranya adalah pengalaman kerja dan kebutuhan yang pada akhirnya memberikan ciri-ciri pada setiap individu.

Sujak mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhan, nilai, siky dan minat. Perbedaan tersebut akan dibawa individu kedalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu akan berbeda pula. Karakteristik individu itu terdiri dari³⁷ :

- Kebutuhan Berprestasi

Salah satu kebutuhan manusia yang paling kuat adalah "kebutuhan akan berprestasi, bahwa pegawai adalah penting".

³⁷ Sujak, Abi, (1990) *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.

- Pengalaman Kerja

Masa kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi adalah berbeda-beda, sehingga pengalaman yang dimilikinya juga berbedabeda pula. “Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama supaya pegawai dapat bekerja dengan baik”. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pegawai atau jabatan yang pernah duduki seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pegawai atau jabatan tersebut. Pengalaman kerja yang telah didapat seorang pegawai akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

- Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan pegawai. Pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada pada dirinya. “Proses belajar adalah suatu proses yang membuat suatu informasi yang diperoleh melalui proses perseptual menjadi punya arti dan makna lagi proses pemilihan tindakan”.

2. Karakteristik Pegawai

Karakteristik pegawai menunjuk pada dimensi dari pegawai yang memberikan motivasi dan kepuasan bagi pegawai. Perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara pegawai dalam hubungannya dengan efektivitas. Pegawai yang berbeda mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia sering menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain, tetapi mereka ditempatkan di lingkungan kerja yang sama. Perbedaan-perbedaan individu ini dapat berpengaruh langsung terhadap hasil pegawai.³⁸

Dasar pendekatan karakteristik pegawai adalah inovasi, kepuasan kerja dan kinerja yang dipandang sebagai fungsi utama desain tugas. Secara khusus model ini mengidentifikasi lima inti dimensi pegawai yang mempengaruhi keadaan psikologis yaitu

³⁸ Sainul, 2002, *Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari*, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)

variasi, kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik. Rangkaian dimensi tugas bila dihubungkan dengan keadaan psikologis akan dapat memberikan hasil antara lain : motivasi kerja yang tinggi, prestasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat kemangkiran serta tingkat keluar masuknya pegawai yang rendah.

Adapun yang dimaksud dengan keadaan psikologis menunjuk pada pegawai yang dapat mencapai tiga keadaan psikologis yang kritis yaitu sebagai berikut :

- a. Pegawai harus dilaksanakan sebagai suatu yang berarti atau penting.
- b. Pegawai harus bertanggung jawab terhadap hasil pegawainya.
- c. Pegawai harus berusaha untuk melaksanakan pegawainya dengan memberikan hasil memuaskan.

2.2.5. Hubungan antara perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja organisasi

Sebagaimana Hersey dan Blanchard perilaku kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas menggambarkan kadar pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan dan bagaimana cara menyelesaikan, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan karyawan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan, menggambarkan kadar pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional dan kemudahan perilaku.

Kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu pendorong bagi individu untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, karena dengan adanya kepuasan akan menghindari kemangkiran dan keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi. Dalam hal ini Siagian berpendapat sebagai berikut: dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman berbagai organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara

kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat turn over dan tingkat kemangkirannya. Sebaliknya pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat turn over dan tingkat kemangkirannya. Dengan demikian salah satu cara yang efektif agar pegawai tingkat komitmennya tinggi terhadap organisasi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja.³⁹

Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan selalu hadir di tempat kerjanya kecuali ada alasan yang benar-benar membuatnya tidak masuk kerja. Sementara itu pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan berusaha mencari alasan untuk tidak masuk kerja. Untuk menghindari kemangkiran dan perpindahan pegawai, maka organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya Siagian mengatakan bahwa salah satu penyebab timbulnya keinginan untuk keluar dari organisasi (tidak Loyal) adalah ketidakpuasan di tempat kerja, jadi terdapat hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan kuat atau lemahnya keinginan untuk keluar dari organisasi (tidak loyal terhadap organisasi).⁴⁰

Blau & Boal, (1987) dalam Robbins, (1996) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam bekerja akan memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, mengakibatkan tingkat absensi yang rendah dan tingkat turn over yang rendah pula sehingga tingkat komitmen pada organisasi akan tinggi.

Keterlibatan seseorang dalam bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan (Kanungo, 1982 dalam Elloy et al. 1998). Kebutuhan seseorang akan berbeda dengan orang lain. Seseorang yang sudah berhasil memenuhi kebutuhan yang satu akan beralih kepada jenis kebutuhan yang lain (Teori kebutuhan Maslow). Apabila kebutuhan terpenuhi maka komitmen pada organisasi akan tinggi. Hal yang sama juga dikemukakan Baswartono (1997), bekerja adalah sarana untuk

³⁹ Siagian, S.P.,1999, Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional, Haji Mas Agung, Jakarta.

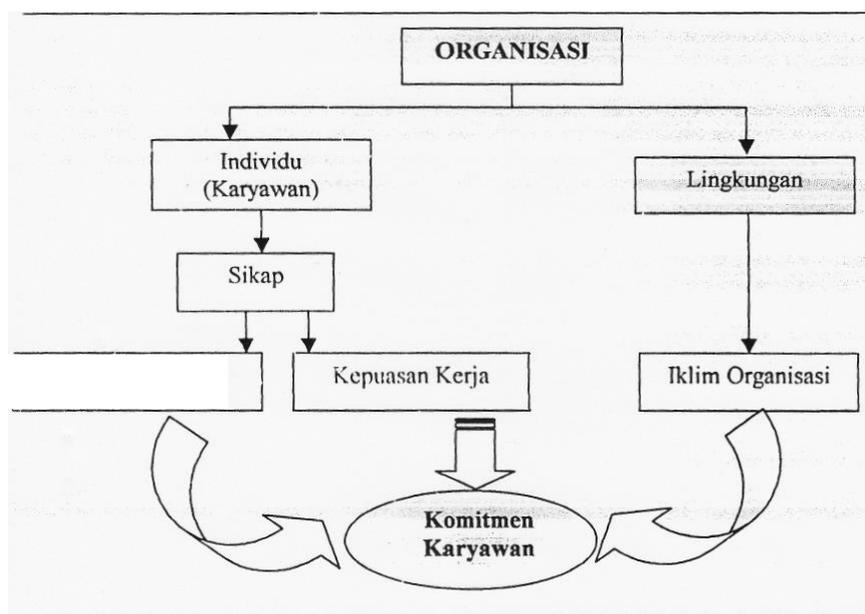
⁴⁰ Verma, O. P & Upadhyay, S. D (1986) Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction. *Journal of Current Psychological Research*. Vol 1. pp: 24 – 31.

memenuhi kebutuhan. Semua orang punya kebutuhan untuk berencana, mengatur dan mengontrol pegawainya, artinya pegawai ingin berpartisipasi dalam segala hal yang mempengaruhi pegawainya.

Hubungan antara iklim dan suasana kerja organisasi dengan komitmen pegawai sebagai mana dikemukakan Sujak (1990), bahwa iklim dan suasana kerja organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang akan mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi yaitu kesetiaan pegawai menunjukkan kesanggupan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya, kemauan pegawai dan kebanggaan pegawai pada organisasi. Bila iklim dan suasana kerja suatu organisasi itu kondusif maka komitmen pegawai akan tinggi.

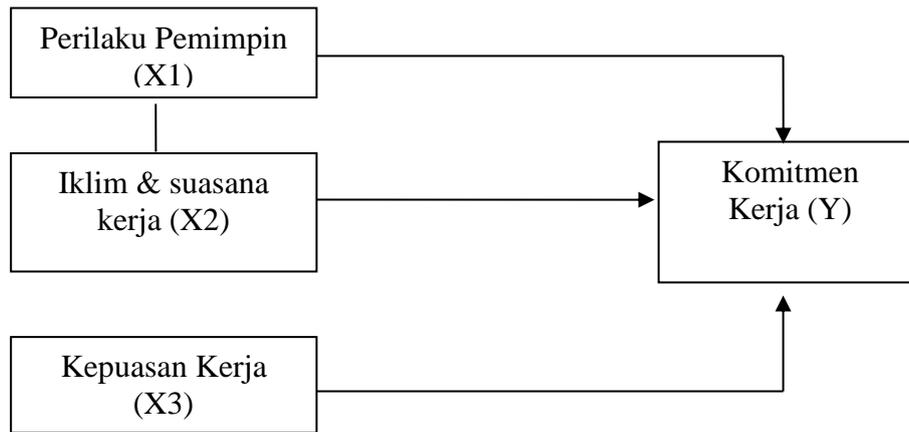
a. Kerangka Berfikir

Gambar 2. 1 Kerangka pikir variable penelitian



2.3 Hipotesis

Berikut ini ditunjukkan model hipotesis pengaruh perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap peningkatan komitmen kerja karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Pasuruan



Gambar 2. 2Model Hipotesis

Dari model hipotesis di atas maka disusun dan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Diduga perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap komitmen pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Pasuruan .

Hipotesis 2 : Diduga perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Pasuruan .

Hipotesis 3 : Diduga iklim dan suasana kerja yang dominan mempengaruhi komitmen pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Pasuruan .