

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Iklim organisasi menurut Simamora (2010:81) adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Stringer (2006:122) mendefinisikan iklim sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused*

motivation”, (iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi). Menurut Wirawan (2010:122), Iklim organisasi adalah : Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Lussier (2011:486) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku berikutnya. Lingkungan internal suatu organisasi yang dipersepsikan dan dirasakan oleh para karyawan yang mempunyai hubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di dalam lingkungan suatu organisasi secara rutin yang dapat memotivasi karyawan yang nantinya mempengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja anggota yang akan menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

b. Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Stringer (2006:96) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Wirawan juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

- 1) Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Indikator struktur terdiri atas :
 - a) Peran yang jelas dalam pekerjaan
 - b) Tanggungjawab pekerjaan
- 2) Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas :
 - a) Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
 - b) Refleksi perasaan karyawan
- 3) Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Indikator tanggung jawab terdiri atas : Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan terdiri atas : Imbalan atau upah yang di terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan terdiri atas :
 - a) Hubungan dengan rekan kerja yang lain
 - b) Hubungan dengan atasan

- 6) Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Stress dalam Winata (2013:32) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1) Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2) Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban.

3) Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini

sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.

4) Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat kontrol atau pengawasan.

5) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

2. Komitmen Organisasi

a) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam

mengenal organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Mowday (dalam Sopiah, 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional.

Selain itu juga komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sedangkan komitmen organisasi menurut Fred (2005) adalah refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Meyer & Allen dalam Spector (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

b) Dimensi Komitmen

Menurut Mayer, Allen, dan Smith (dalam Fred Luthans, 2008) bahwa ada tiga aspek komitmen yaitu :

- a. *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan

tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut Katner (dalam Sopiah, 2008) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmenn terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

c) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah

menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

d) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

- Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara- cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sedangkan menurut Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan

yang baru saja bekerja.

Menurut Steer dan Porter (dalam Sopiiah, 2008) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. Faktor personal meliputi *job expectation, psychological contract, job choice factor*, dan karakteristik personal (kepribadian). Sebab keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- b. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.
- c. *Non-organizational factors*, yang meliputi *avalibleity of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka karyawan akan meninggalkannya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.
3. Faktor yang bukan bersal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat

individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja menurut Luthans (2012) adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut Robbins (2006:78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat

dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Menurut Hasibuan (2011:202) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Robbins and Judge (2009:113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Noe *et al.* (2006:436) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Selanjutnya Kinicki and Kreitner (2005:125) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep

tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick (2006:120) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2012:290) terdapat beberapa Dimensi dan indikator Kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Faktor Ekstrinsik, merupakan faktor yang bersumber dari luar diri seorang pekerja. Yang memiliki indikator sebagai berikut:
 - a) Kepuasan terhadap gaji.
 - b) Kepuasan terhadap keamanan kerja.
 - c) Kepuasan terhadap kondisi kerja.
 - d) Kepuasan terhadap status.
 - e) Kepuasan terhadap kebijakan organisasi.

- f) Kepuasan terhadap mutu teknik pengawasan.
- g) Kepuasan terhadap interaksi antar pegawai.

2) Faktor Intrinsik, merupakan faktor yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai. Yang memiliki indikator sebagai berikut :

- a) Kepuasan terhadap pengakuan.
- b) Kepuasan terhadap tanggung jawab.
- c) Kepuasan terhadap prestasi.
- d) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.
- e) Kepuasan terhadap kemungkinan untuk berkembang.
- f) Kepuasan terhadap kemajuan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2010:225) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja

1) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2011:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/ kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2006), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2006) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- 1) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- 3) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- 4) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

e. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2006), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job*

enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per

minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

- 4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Yulianti (2008) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Sakit Juanda Kuningan, Jawa Barat). Teknik analisis menggunakan model persamaan regresi linear sederhana dan regresi linear ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Susanty (2012) meneliti tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka. Teknik analisis menggunakan analisis SEM. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa, Iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan, serta kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

Adiapsari (2012) meneliti tentang Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. Teknik analisis menggunakan analisis Jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa, Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen, serta kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen.

Ariyani (2012) meneliti tentang Dampak Iklim Organisasi terhadap Kepuasan

Kerja Studi pada Karyawan tetap di Polman Bandung. Teknik analisis menggunakan analisis Jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ardiansyah (2013) meneliti tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Garam (Persero). Teknik analisis menggunakan analisis Jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa, Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen, iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen, serta iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Rochman (2013) meneliti tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Diani (2018) meneliti tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Teknik analisis menggunakan uji regresi sederhana. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel mediasi yaitu variabel komitmen organisasi.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai

Iklim organisasi pada dasarnya akan mampu memunculkan suasana kerja yang menyenangkan, iklim organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan untuk

bekerja dengan baik (Firmansah dan Santy, 2011). Karyawan akan merasakan bahwa iklim yang ada di dalam perusahaannya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan menimbulkan perasaan berharga (Davis dan Newstrom, 2002).

Oleh karena itu iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal itu berarti semakin baik iklim suatu organisasi maka karyawan akan bekerja dengan senang dan akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Hasil Penelitian Diani (2018) menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adiapsari (2012).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi

Iklim kerja yang baik dan kondusif mendorong karyawan untuk mampu terlibat secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Iklim kerja yang baik juga membuat karyawan merasa bahwa organisasi atau organisasi mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang menunjang kesejahteraan.

Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan menjadikan karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan harga diri mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Perasaan memiliki harga diri dan identitas diri yang berasal dari pekerjaan meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Partisipasi karyawan yang aktif dalam kerja ditambah dengan pengidentifikasian diri yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi meningkatkan

komitmen kerja karyawan serta menurunkan perpindahan kerja dan ketidakhadiran kerja.

Iklm Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal itu berarti semakin baik iklim organisasi maka komitmen karyawan terhadap pekerjaannya semakin besar. Hasil Penelitian Ardiansyah (2013) menunjukkan bahwa Iklm organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adiapsari (2012).

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Iklm organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Menurut Kreitner and Knicki (2014:165) komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasional adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Faktor komitmen organisasional dalam hal ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang diperoleh seseorang. Pernyataan ini diperkuat oleh Luthans (2011) bahwa sikap komitmen organisasional dapat dipandang penting untuk dipahami dan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi dapat menyebabkan kepuasan kerja mereka lebih meningkat. Kepuasan kerja akan lebih baik ketika di dalam suatu organisasi para pekerjanya memiliki komitmen organisasional yang tinggi dalam organisasi

sehingga mereka dapat bekerjasama dengan baik dan nyaman. Hasil penelitian Teresa dan Evienia (2017)

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

Iklim kerja yang baik dan kondusif mendorong karyawan untuk mampu terlibat secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Iklim kerja yang baik juga membuat karyawan merasa bahwa organisasi atau organisasi mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang menunjang kesejahteraan.

Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan menjadikan karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan harga diri mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Komitmen organisasi perlu dimiliki agar pekerjaan berhasil dan memberikan kepuasan sendiri yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja. Di samping itu, dengan memiliki komitmen lalu terbentuk suatu harapan dalam diri karyawan tersebut dan karyawan akan berusaha keras untuk memenuhinya.

Komitmen organisasi merefleksikan seberapa dalam keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya atau seberapa besar karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan komit dengan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap

bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Kerelaan dan kesetiaan karyawan dalam bekerja timbul ketika ada komitmen dalam diri karyawan, komitmen muncul ketika terjadi identifikasi dengan tugas dan internalisasi organisasi dalam diri karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Penelitian

