

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan kerja dalam bahasa Inggris disebut “*job satisfaction*” yang artinya adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang terhadap pekerjaannya. Seseorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan harapannya. Banyak sekali pendapat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yang mana hampir semuanya mempunyai kesamaan.

Menurut Rivai (2005:475) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu. Maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Anoraga (2001:79) mengemukakan biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa ia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan

tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut, dan jika harapan itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas.

Lebih lanjut anoraga (2001-181) mendefenisikan beberapa kepuasan kerja dari beberapa ahli antara lain:

- a. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaanya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya(Robert Hoppecl).
- b. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pemimpin dan sesama karyawan.
- c. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah security feeling (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:
 - 1) Segi soal ekonomi (gaji dan jaminan social)
 - 2) Segi sosial psikologi:
 - a) Kesempatan untuk maju
 - b) Kesempatan mendapatkan penghargaan
 - c) Berhubungan dengan masalah pengawasan
 - d) Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya

Menurut Handoko (2001:193) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini

nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi dilingkungan kerjanya.

Menurut Robins dan Mary coulter (2010:37) bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif. Ketika orang-orang membicarakan sikap karyawan, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja.

Menurut wibowo (2008:299) mengemukakan bahwa 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.

Menurut As'ad (2003:103) mengemukakan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebenarnya batasan yang sederhana dan operasional, yaitu perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Menurut Robbins (2003:30) mengemukakan bahwa perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja menyatakan suatu sikap dari pada suatu perilaku.

Menurut Denim mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek ekonomis, psikologis, sosiologis, kultural, aktualisasi diri, penghargaan, dan suasana lingkungan. Kombinasi yang serasi dari yang ketiga hal tersebut menyebabkan seseorang menyatakan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian kepuasan kerja dapat diberi makna sebagai orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya.

Menurut Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Ada tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja: pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua: kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja, akan secara langsung mempengaruhi prestasi kerja di kemudian hari. Herzberg mengasumsikan dua pangkat kebutuhan yang menyangkut kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (jenifer & jones, 2005:85). Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu

sendiri. Sebaliknya, ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi, dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Berdasarkan pendapat di atas, diperoleh simpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau ungkapan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut muncul dalam diri seseorang apabila ia merasa bahwa apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan harapannya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang ia kerjakan telah memenuhi harapan salah satu tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti ia memiliki suatu harapan dengan demikian ia akan termotivasi melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2003:102) mengemukakan pendekatan yang paling banyak digunakan adalah skor penjumlahan yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyaliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai tentunya berbeda-beda antara satu dengan dengan yang lainnya, karena setiap individu mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda pula. Menurut Burt dalam As'ad (2003:112) mengemukakan tentang faktor-faktor yang menumbulkan kepuasan kerja, antara lain:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - 1) Hubungan antara manager dengan karyawan
 - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial di antara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman sekerja
 - 5) Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu berhubungan dengan:
 - 1) Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - 2) Umur orang sewaktu bekerja
 - 3) Jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar (*extern*) yang berhubungan dengan:
 - 1) Keadaan keluarga karyawan
 - 2) Rekreasi
 - 3) Pendidikan (*training, up grading dan sebagainya*)

Kreitner dan kinicki (2003:271) kepuasan kerja dapat disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan, ketidak cocokan, pencapaian nilai, persamaan dan komponen watak (*genetic*).

Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan penyebab terjadinya kepuasan kerja yakni:

- 1) Pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan bahkan berhentinya karyawan

- 2) Ketidakcocokan, kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Apabila yang diterima karyawan melebihi dari apa yang diharapkannya, maka dengan sendirinya karyawan akan mendapatkan kepuasan. Keitner lebih jauh menyatakan dalam suatu penelitian menunjukkan bahwa harapan yang terpenuhi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.
- 3) Pencapaian nilai, kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja karyawan.
- 4) Persamaan, karyawan akan merasa puas jika diberlakukan dengan adil ditempat kerja. Misalnya keadilan dalam upah dan promosi.
- 5) Komponen watak atau genetic, sifat atau watak karyawan yang berbeda merupakan dasar dari perbedaan kepuasan seorang atas pekerjaannya, bisa satu karyawan puas tapi yang lain tidak.

Selain beberapa faktor diatas, karyawan juga menunjukkan rasa puas dengan pekerjaan mereka yang disebabkan oleh (Colquitt et al, 2009:109):

1. *Pay satisfaction*, karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima.
2. *Promotion satisfaction*, karyawan merasa puas atas promosinya yang diberikan organisasi.
3. *Supervision satisfaction*, karyawan merasa senang dengan atasan yang pintar, member perhatian atau atasan yang bias nerkomunikasi dengan baik.

4. *Coweker satisfaction*, perasaan puas karyawan timbul disebabkan suasana dan kerabat kerja yang menyenangkan
5. *Satisfaction with the work it self*, karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Chiselli dan brown dalam anoraga (2001:83) mengemukakan faktor-faktor di bawah ini merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja:

- a. Kedudukan dan pangkat jabatan
- b. Masalah umur
- c. Jaminan financial dan jaminan sosial
- d. Mutu pengawasan

2.1.3 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2003:105) mengemukakan bahwa ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Misalnya, dari pada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau menggelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Respon-respon ketidakpuasan kerja karyawan dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Exit. Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b. Suara. Dengan aktif dan konstruksi mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problema-problema dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

- c. Kesetiaan. Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
- d. Pengabdian. Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk, kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2013) dalam Kaswan (2014:108) sebagai berikut:

1. *Singel global rating*, yaitu tidak lain dengan individu merespon atau satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda? Responden menjawab antara "Highly Satisfied" dan "Highly Disstisfied".
2. *Summation Score* lebih canggih, Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan merasakan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Kepuasan kerja tidak selalu dan tidak mudah diperoleh setiap karyawan. Sebagian mereka mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan. Aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan (Kaswan,2014:109) antara lain:

1. Perubahan Perilaku.

2. Penarikan Kerja secara Fisik.
3. Penarikan Kerja secara Psikologis

2.1.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai menurut Donni Juni Priansa (2014:294-297) adalah:

1. Kinerja, sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengarahkan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaan yang baik, maka organisasi akan menghargai produktivitas tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Dapat dikatakan, pegawai yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Sebaliknya, jika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya maka produktivitasnya juga rendah.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan kinerja, OCB menurut Schanke (Spektor:1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan

kerja mereka dan organisasi. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki organisasi, dan tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja.

3. Perilaku menghindar (*Withdrawal behavior*), ketidak hadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Semakin rendah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau datang terlambat bahkan mereka pindah dari pekerjaannya. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk datang ketempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.
4. *Burnout*, adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson (Spektor,1997) menyatakan bahwa burnout terdiri dari tiga komponen:

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
 - b. *Emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
 - c. Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.
 - d. Kelelahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negatif pegawai ketika pekerjaannya tidak memuaskan.
5. Kesehatan mental dan fisik, terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan. Kesehatan mental dan fisik ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan level jabatan.
 6. Perilaku kontra produktif, perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi sering kali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.
 7. Kepuasan hidup, saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja

terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau reaksi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasn terhadap kehidupan.

Sedangkan menurut Kinichi dan Fugate (2012), Luthans (2011), Bisen dan Priya (2010), dan Robbins dan Judge (2013) dalam Kaswan (2014:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak kepada keterlibatan kerja, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*), sikap kerja yang positif. Kepuasan hidup, kepuasan pelanggan, menurunkan konflik, menurunkan penggantian pegawai, penyakit jantung, stres, penarikan berfikir, ketidak hadiran, dan penyimpangan ditempat kerja.

2.1.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Locke dalam luthans (2005-243) menyatakan bahwa ada lima dimensi indicator kepuasan kerja, antara lain adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

- b. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi
- d. Pengawasan. Kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
- e. Rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Menurut Mangkunegara (2007:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kerja. Dalam pengukurannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran karyawan dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada. Kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaannya ditunjukkan oleh indikator 1) Hubungan antara atasan dengan bawahan, 2) kondisi kerja, 3) hubungan sosial sesama pegawai, 4) upah atau kompensasi.

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Dalam suatu organisasi, pimpinan bersama karyawan menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan organisasi, aktivitas yang dilakukan itu pada hakekatnya adalah merupakan bagian dari perilaku pimpinan dan karyawan dalam organisasi. Perilaku ataupun sikap tersebut berbeda antara satu dengan yang lainnya, tidak hanya karena perbedaan kemampuan tetapi juga karena latar belakang pendidikan dan motivasi yang dimiliki. Motivasi tersebut meliputi kebutuhan, keinginan atau dorongan yang ada dalam diri setiap orang.

Sikap pimpinan terhadap bawahan dan sikap bawahan dengan sesamanya yang saling kerjasama dan kondusif sangat dibutuhkan untuk tumbuhnya iklim organisasi yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian iklim organisasi sangat memegang peranan penting dalam menentukan keikutsertaan karyawan dalam kegiatan organisasi.

Iklim organisasi merupakan hal yang sangat perlu menjadi perhatian seorang pemimpin organisasi, karena faktor tersebut dapat mempengaruhi keefektifitasan kinerja karyawannya. Telah banyak usaha yang dilakukan memisahkan, menerangkan dan menentukan tempat konsepsi ini dalam teori organisasi. Iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dikatakan sebagai lingkup organisasi.

Secara etimologi iklim berarti suasana atau (depdikbud, 1997:300). Sedangkan organisasi artinya kelompok kerjasama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (dedikbud, 1997:758). Dengan demikian iklim organisasi dapat diartikan sebagai suasana atau keadaan dalam suatu kelompok kerjasama antara orang-orang yang tergabung di dalamnya untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian di atas, masih bersifat umum dan untuk lebih jelasnya dalam konteks organisasi terdapat beberapa pengertian iklim organisasi.

Menurut Agus Ariyanto (2014:54) iklim organisasi adalah merupakan salah satu faktor penentu, oleh karena itu hal tersebut menggambarkan suasana hubungan kerja antar individu atau kelompok di dalam organisasi yang memengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Menurut Robert Stringer (dalam wirawan, 2007:132) mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Selanjutnya menurut stringer untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan. 1) struktur, 2) standar-standar, 3) tanggung jawab, 4) penghargaan, 5) dukungan, dan 6) komitmen.

Menurut Steer (1985:121) mendefenisikan iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Menurut defenisi ini mengaitkan dua hal penting, yaitu persepsi dan anggapan. Persepsi adalah iklim organisasi tertentu yang dapat dilihat oleh para pegawai yang belum tentu

merupakan iklim yang sesungguhnya. Anggapan adalah prasangka terhadap manajemen oleh para pegawai yang juga belum tentu merupakan iklim organisasi sesungguhnya. Apabila para pegawai merasa iklim organisasinya terlalu otoriter, maka hal ini hanya merupakan prasangka terhadap manajemen oleh para pegawai yang juga belum tentu merupakan iklim organisasi yang sesungguhnya.

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1985:21), iklim organisasi adalah lingkungan manusia didalam mana pegawai organisasi itu melakukan pekerjaan mereka. Menurut batasan ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Jika masing-masing organisasi secara keseluruhan. Jika masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tersendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya, maka akan ditemukan ada organisasi yang efektif, dan ada yang tidak efektif. Ada organisasi yang efektif, dan ada yang tidak efektif. Ada organisasi yang cukup manusiawi, adapula yang otoriter, lemah dan longgar, tidak disiplin, jadi iklim dapat berada disalah satu tempat pada kontinum bergerak dari yang menyenangkan. Namun demikian, baik pimpinan maupun karyawan pada dasarnya menginginkan iklim yang kondusif dan menyenangkan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim

Ada enam faktor menurut Pace (dikutip oleh Amiartuti Kusmaningtyas, 2013), yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

1. Kepercayaan, individu di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya

terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas serta didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama. Parabkaryawan di semua tingkat di organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah di semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan harus mewarnai hubungan-hubungan di organisasi, dan para karyawan mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.
5. Mendengarkan dalam berkomunikasi ke atas. Individu di setiap tingkat organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah

yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan di organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus di pandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Personel di semua tingkat di organisasi harus menunjukkan suatu kimitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, dan biaya rendah

2.2.3 Unsur-Unsur Iklim Organisasi

Ada beberapa unsure khas yang turut membentuk iklim yang menyenangkan diantaranya (Keith Davis dan Jhon W. Newstrom, 1985:21):

- a. Kualitas pimpinan,
- b. Kadar kepercayaan,
- c. Komunikasi,
- d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat,
- e. Tanggung jawab,
- f. Imbalan yang adil,
- g. Tekanan pekerjaan yang nalar,
- h. Kesempatan,
- i. Pengendalian struktur dan birokrasi yang nalar dan
- j. Keterlibatan pegawai serta
- k. Keikutsertaan. Para pegawai merasa bahwa iklim tersebut menyenangkan apabila mereka merasa melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga.

Iklm juga dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklm membentuk harapan para pegawai tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, atau bahkan dapat timbul frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

2.2.4 Dimensi-Dimensi Iklm Organisasi

Menurut Stringer (Wirawan, 2007:132) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia 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. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
2. *Standar-standar*. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. *Tanggung jawab*. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Pengakuan*. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

5. *Dukungan*. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. *Komitmen*. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.2.5 Hubungan Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam Agus Ariyanto (2011:54) iklim organisasi adalah merupakan salah satu faktor penentu, oleh karena itu hal tersebut menggambarkan suasana hubungan kerja antara individu atau kelompok di dalam organisasi yang memengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Pada iklim organisasi tersebut digambarkan dengan adanya ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kejelasan dengan tanggung jawab artinya seperti tiap individu dab diberi tanggung jawab. Dalam perusahaan biasanya memiliki description yang jelas yaitu wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing karyawannya.
2. Memiliki sasaran/target kerja artinya setiap individu mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakan serta kepada siapa ia harus melaporkannya, sehingga tujuan prusahaan tercapai.
3. Dilakukan penilaian kerja artinya setiap individu memperoleh umpan balik dari apa yang dikerjakannya dari perusahaan dengan dilakukannya

evaluasi kinerja karyawan (performance appraisal) secara berkala dan konsisten.

4. Adanya tantangan kerja bagi setiap individu dalam melaksanakannya.
5. Adanya bimbingan kerja bagi setiap individu/karyawan dan diberikan pengarahan, bimbingan, motivasi dari pimpinannya.
6. Adanya keinginan untuk bekerja keras, karena adanya target hendak dicapai dan didukung adanya penghargaan yang layak dari perusahaan.
7. Adanya penghargaan khusus untuk individu yang berprestasi.
8. Jenjang karier yang jelas di masa depan; perusahaan memiliki map career yang jelas sesuai dengan masa kerja maupun prestasi yang diraih oleh karyawannya.
9. Adanya pengakuan dari atasan dan teman sejawat.
10. Adanya fleksibilitas dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga karyawan dapat menuangkan ide maupun prestasi yang diraih oleh karyawannya.
11. Kejelasan yang mengambil resiko untuk setiap peran tanggung jawab.
12. Adanya keterbukaan artinya setiap individu merasa bahwa manajemen dan lingkungan kerja sifatnya terbuka.
13. Adanya keakraban hubungan kerja secara harmonis.
14. Adanya sikap toleran artinya kesadaran tiap individu mempertimbangkan saran yang diberikan.
15. Adanya kepedulian artinya setiap individu peduli atas masalah yang timbul dan berusaha mencari jalan pemecahannya.

16. Adanya rasa memiliki artinya kesadaran tiap individu merasa terikat dalam organisasi bukan diikat.
17. Adanya kerja sama yang akrab dalam organisasi.
18. Terciptanya saling percaya mempercayai dalam melaksanakan pekerjaan

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Etty susanty	Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada universitas terbuka	Iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UT memiliki iklim yang tinggi pada standar, struktur, dukungan dan komitmen namun rendah pada pengakuan dan tanggung jawab.
2	Anjar Wibisono	Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai	Iklim organisasi, kepuasan kerja	Hasil penelitian ini menyimpulkan berdasarkan analisis deskriptif dari penelitian yang dilakukan terhadap 41 orang responden dapat dikemukakan bahwa variabel yang paling banyak mempengaruhi keputusan kerja karyawan adalah variabel praktek pengambilan keputusan,

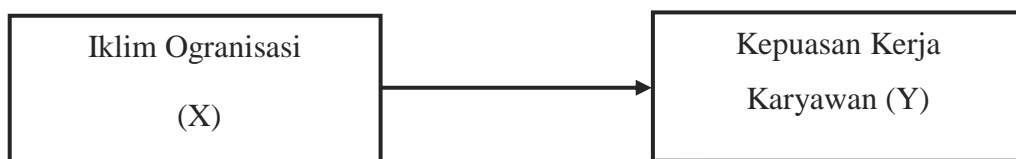
		puskesmas turen di malang)		dimana 3,14 rata-rata mereka merasa bahwa praktek pengambilan keputusan di puskesmas tersebut baik. sedangkan variabel yang paling sedikit pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel (2,57) dan kepuasan kerja 92,57).
3	Sulaida	Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kinerja karyawan di PT PLN Cabang Lhokseumawe	Iklim organisasi, kepuasan karyawan	1. Faktor iklim organisasi (dimensi psikologikal, dimensi birokratik) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V sei galuh Kabupaten Kampar.

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teoritis dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diambil penulis adalah :

“Diduga bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian kantor PT. perkebunan Nusantara V sei galuh kabupaten Kampar”.

