

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini, akan membahas mengenai teori tentang iklim organisasi dan komitmen organisasional yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijelaskan mengenai komitmen organisasional dan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen *continuance* dan komitmen normatif, selanjutnya yaitu mengenai iklim organisasi dan yang menjadi faktor-faktor iklim organisasi yaitu, desain organisasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, pengambilan keputusan, budaya, kepuasan kerja dan motivasi. Dalam bab ini juga terdapat kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1. Komitmen Organisasi

2.1.1. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008, dalam Kusmawarsari, 2013), komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen adalah karyawan yang menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam suatu organisasi (Darmawan, 2013).

Mowday, *et al*, (1979, dalam Gunlu, dkk., 2010), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu

dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Secara konseptual, hal ini dapat dikarakteristikan setidaknya oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Kepercayaan yang kuat dan penerima terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi.

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002, dalam El-Kassar, dkk., 2011) komitmen organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana pekerja mengenali tujuan dan sasaran organisasi dan mereka bersedia untuk membuat usaha dan bekerja lebih keras untuk membantu kesejahteraan.

Menurut Allen dan Meyer (1997, dalam Marlina, 2012), Komitmen terbagi atas tiga komponen, yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu proses dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan tingkat dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan yang masih bergabung dengan organisasi

karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi.

b. Komitmen *continuance* (*continuance commitment*)

Komitmen *continuance* merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas, loyalitas dan kewajiban moral. Tipe ini mungkin berasal dari budaya individu atau etika kerja, karena karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasari komitmen normatif yang mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena memang itu kewajiban mereka. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

2.2. Iklim Organisasi

2.2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi mengacu pada aspek lingkungan yang sadar dirasakan oleh anggota organisasi (Amstrong, 2003, dalam Noordin, dkk, 2010). Ada kesepakatan umum bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep multi-dimensi, dan bahwa sejumlah dimensi khas bisa digambarkan. Untuk tujuan penelitian ini, dimensi dari iklim organisasi adalah desain/struktur organisasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, pengambilan keputusan, budaya, kepuasan kerja, dan motivasi (Noordin, dkk, 2010). Desain organisasi mengacu pada proses membangun dan menyesuaikan struktur organisasi untuk mencapai tujuannya. Komunikasi mengacu pada membangun hubungan bersama atau hubungan dengan orang lain. Kepemimpinan melibatkan dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu dan menggunakan kemampuan pemimpin dan keterampilan untuk membuat orang dapat bekerja bersama-sama. Kerja tim adalah proses bekerja bersama-sama dengan sekelompok orang, untuk mencapai suatu tujuan. Budaya organisasi digambarkan sebagai pola asumsi dasar yang menganggap sah dan yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir, dan merasakan budaya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif yang timbul dari diri sendiri yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau dari pengalaman kerja (Locke, 1976 seperti dikutip oleh Noordin, dkk, 2010).

Menurut Wirawan (2007) seperti dikutip oleh Mirda(2015) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan

kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan) mengenai apa yang ada atau yang terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berikut adalah delapan dimensi menurut para ahli, yaitu

1. Dimensi atau struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan (Stringer, 2002, seperti yang dikutip oleh Wirawan, 2007).
2. Menurut Suprpto (2011), seperti yang dikutip oleh Antartika, (2015), komunikasi adalah transaksi, dengan transaksi dimaksudkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses dimana komponen-komponennya saling terkait, dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai satu kesatuan dan keseluruhan.
3. Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi pemimpin dalam iklim organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan. Perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi

karyawan. Motivasi karyawan merupakan mendorong utama terjadinya kinerja (Stringer, 2002, seperti yang dikutip oleh Wirawan, 2007).

4. Huszycz, (1990), seperti yang dikutip oleh Purba, (2013), mengemukakan pendapat bahwa *teamwork* merupakan lambungan gagasan dari satu orang ke orang lainnya dan mendatangkan solusi untuk permasalahan kritis, dan organisasi tersebut dimulai dengan mengambil strategi tim untuk bekerja dengan kompetisi.
5. Menurut Baron dan Byrne, (2005), seperti yang dikuti oleh Sanjaya, (2015), pengambilan keputusan merupakan tindakan menggabungkan dan mengintegrasikan informasi yang ada untuk memilih satu dari beberapa kemungkinan tindakan.
6. Budaya organisasi menunjukkan struktur dalam organisasi yang berakar pada nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dikembangkan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya. Penguasaan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan kepercayaan dilakukan melalui sosialisasi kepada individu dan kelompok secara sistematis. Karena dikelola, budaya bersifat stabil walaupun juga bersifat fragil, karena sistem organisasi bergantung pada tindakan anggotanya. Sebaliknya, iklim organisasi merupakan lingkungan organisasi yang relative statis yang berakar pada sistem nilai organisasi, tetapi seperti iklim dalam klimatologi lingkungan, organisasi bersifat temporal subjek dari kontrol anggota organisasi. Dalam suatu iklim, terdapat musim dan cuaca yang secara rutin dan temporal berubah secara dinamis (Wirawan, 2007).

7. Kepuasan kerja dimana bentuk budaya organisasi yang harus menyediakan imbalan intrinsik dan ekstrinsik agar menimbulkan kepuasan kerja yang dimulai dari dalam proses internalisasi (Michael Ritchie, 2000, seperti yang dikutip oleh Wirawan, 2007).
8. Teori Motivasi Harapan (*Expectancy Motivational Theory*) juga mengasumsikan adanya hubungan antara level harapan intrinsik dan ekstrinsik lebih tinggi (suatu rasa prestasi atau pentingnya pekerjaan) lebih memiliki komitmen yang juga lebih tinggi terhadap organisasinya. Hal ini mengarah pada argumen bahwa moral anggota organisasi dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan berkorelasi dengan komitmen organisasi yang akhirnya memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi (Moon, seperti yang dikutip oleh Wirawan, 2007).

Litwin dan R. A. Stringer, (1968), seperti dikutip oleh Wirawan (2007), mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire”. Menurut kedua penulis tersebut, iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Adapun pendapat lain mengenai delapan dimensi iklim organisasi menurut beberapa para ahli seperti yang dikutip oleh Noordin, dkk (2010), yaitu:

1. Litwin dan Stringer (1968), seperti dikutip oleh Mirda (2015) dimensi merefleksikan perasaan karyawan yang diorganisasi dengan baik dan definisi yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka. Dengan kata lain, peran dan tanggung jawab yang jelas dalam sebuah organisasi membuat karyawan lebih nyaman dan menikmati pekerjaannya.
2. Sergiovanni (1983), seperti dikutip oleh Susanty (2013), Komunikasi di setiap organisasi harus diwujudkan dengan adanya komunikasi yang efektif antar anggota yang bebas dari berbagai hambatan untuk membangun kinerja yang lebih baik.
3. Menurut Forehand (1964), seperti dikutip oleh Kusmawarsari (2013), pola kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan kekuatan besar dalam menentukan iklim yang dapat berdampak langsung baik pada kepuasan maupun produktivitas.
4. Davidson, dkk., (2001), seperti dikutip oleh Rahman (2010), kerja sama merupakan hubungan yang hangat dan dukungan dari rekan kerja akan membentuk iklim dan suasana kerja yang hangat dan kondusif dalam kelompok kerja sehingga dapat meringankan beban kerja.
5. Menurut Rentoul & Frazer (1983), seperti dikutip oleh Eaton (1998), pengambilan keputusan menggambarkan bagaimana keterlibatan para karyawan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi. Organisasi dapat dikatakan mempunyai keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang tinggi ketika didalam organisasi tersebut karyawan diberikan kesempatan

untuk turut berpartisipasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan didalam organisasi.

6. Menurut Davis (1962), seperti dikutip oleh Mirda (2015), setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode yang berbeda-beda, yang secara keseluruhan akan membentuk iklim dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut. Iklim dalam suatu organisasi seperti halnya kepribadian dalam diri manusia. Dalam membangun iklim yang dapat memotivasi karyawan untuk berproduksi dan memperoleh kepuasan, pihak manajemen perlu untuk menyadari beberapa hal dasar, seperti membangun hubungan antar individu yang efektif.
7. Menurut Neuman (1978), seperti dikutip oleh Hasrian (2009), iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk memahami kepuasan kerja dari karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
8. Litwin dan Stinger (1968), seperti dikutip oleh Wirawan (2007), mendefinisikan 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.

2.3. Keterkaitan Dimensi Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi

Menurut Griffin (2004), seperti dikutip oleh Mirda (2015), Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan

terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi untuk mengabaikan sumber-sumber kekesalan minor pada organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Menurut hasil penelitian Suarningsih dkk., (2013), seperti dikutip oleh Mirda (2015) mengatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen, artinya persepsi karyawan tentang lingkungan internal organisasi yang cukup baik akan mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja. Shore dan Tetrick (1991), seperti dikutip oleh Han dkk., (2012) juga berpendapat bahwa komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan seberapa besar komitmen organisasi dalam memperhatikan karyawan (*dukungan organisasi yang dirasakan/perceived organizational support*). Dengan kata lain yaitu apabila organisasi memberikan dukungan (dalam konteks ini berupa iklim kerja yang sehat dan kondusif) kepada karyawan untuk berkembang, maka karyawan akan mengusahakan kinerja terbaiknya bagi perusahaan yang diikuti dengan peningkatan komitmen.

Penelitian mengenai iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi oleh Noordin, dkk., (2010) dengan topik yang sama dengan penelitian

ini namun dilakukan pada objek yang berbeda yaitu pada tempat yang berbeda. Penelitian dilakukan terhadap 108 individu dari perusahaan telekomunikasi di wilayah Malaysia. Pengukuran variabel menggunakan kuesioner berskala *Likert*. Data yang didapat dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen *continuance* tidak memiliki korelasi dengan desain organisasi, kerja sama tim, dan pengambilan keputusan. Selain itu, komitmen normatif tidak ada korelasinya dengan pengambilan keputusan komponen iklim organisasi. Semua variabel lainnya menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara mereka.

2.4. Kerangka Penelitian

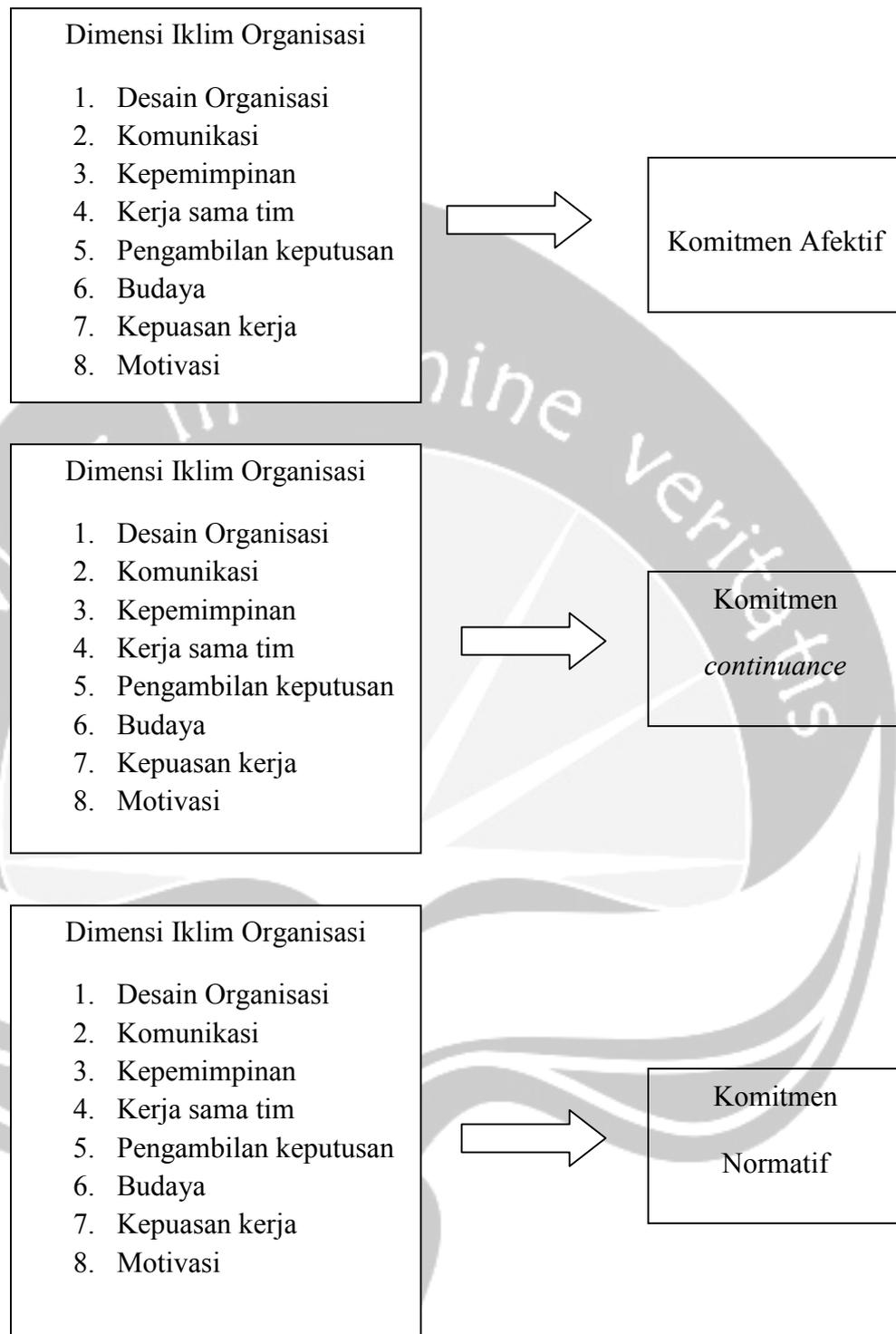
Komitmen organisasi telah dikonsepsi oleh Meyer dan Allen (1990), seperti dikutip oleh Noordin, dkk., (2010), memiliki tiga dimensi, yang diidentifikasi sebagai afektif, *continuance* dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada emosional karyawan, mengidentifikasi keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan bertahan dengan pekerjaannya di dalam organisasi. Komitmen *continuance* mengacu pada kesadaran mengenai biaya yang berkaitan saat meninggalkan organisasi. Komitmen normatif mencerminkan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan tetap tinggal didalam sebuah organisasi.

Temuan penelitian dalam Noordin, dkk., (2010) telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi iklim organisasi dan komitmen organisasi.

Misalnya, Spector (1997) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah korelasi dan prediktor komitmen organisasi; Gregersen dan Black (1996) mengemukakan bahwa proses kerja akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang menyebabkan peningkatan komitmen di antara karyawan; Varona (2002) menemukan bahwa ada hubungan antara komunikasi dan komitmen organisasi dalam hal ini jika umpan balik dan tanggapan dari kedua tingkat atas dan karyawan; Mitchell *et al* (2001), Osbourn *et al* (1990), dan Wellins, Byham, dan Wilson (1991) menunjukkan bahwa tim berkontribusi lebih baik bagi organisasi bisnis karena komitmen karyawan akan menghasilkan keefektifan dalam organisasi. Selain itu, Baja *et al* (1992) menemukan bahwa pengaruh persepsi karyawan dalam pengambilan keputusan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen *continuance* tidak memiliki korelasi dengan desain organisasi, kerja sama tim, dan pengambilan keputusan. Selain itu, komitmen normatif tidak ada korelasinya dengan pengambilan keputusan komponen iklim organisasi. Semua variabel lainnya menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara mereka.

Mengacu pada hasil Noordin, dkk (2010) pada penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut;



Gambar 1

2.5. Hipotesis

Penelitian dilakukan oleh Noordin, dkk., (2010), ditemukan hasil penelitian dimensi iklim organisasi mempengaruhi komitmen organisasional.

Komitmen afektif berkolerasi dengan delapan komponen iklim organisasi: struktur/desain organisasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, pengambilan keputusan, budaya, kepuasan kerja dan motivasi.

Menurut Litwin dan Stringer (1968, dalam Mirda, 2008) Struktur merefleksikan perasaan karyawan yang diorganisasi dengan baik sehingga terdapat kejelasan tentang tanggung jawab dalam organisasi. Dengan kata lain karyawan akan merasa nyaman dalam organisasi karena memiliki pekerjaan yang jelas. Tinggi rendahnya struktur tergantung pada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan dalam mengambil keputusan. Apabila karyawan merasa jelas mengenai deskripsi pekerjaan yang dikerjakan, maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai yang optimal sehingga terciptalah komitmen afektif.

Menurut Kuntjoro (2009), komunikasi yang efektif merupakan hubungan baik antara individu, sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan akan merasa nyaman untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Individu yang mempunyai keyakinan diri terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi kerja, pasti rela untuk menggunakan usahanya secara sungguh – sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja dan secara otomatis karyawan meningkatkan komitmen afektif dalam dirinya.

Litwin dan Stringer (1968, dalam Mirda) menemukan bahwa para pemimpin yang memiliki nilai yang berorientasi pada tujuan akan mendorong

karyawan untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas tugas-tugas pekerjaan tertentu. Pemimpin akan selalu memberikan motivasi kepada karyawan karena pemimpin merasa bahwa karyawan adalah bagian dari perusahaan sehingga harus dikelola dan diatur dengan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, ketika karyawan merasa cukup dihargai oleh pemimpin, pasti akan menimbulkan satu kesatuan nilai antara karyawan dan organisasinya sehingga komitmen afektif karyawan akan kuat.

Teori keseimbangan menyatakan bahwa orang-orang tertarik satu sama lain pada dasar sikap-sikap yang serupa terhadap objek dan tujuan-tujuan yang relevan secara umum. Suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Teori keseimbangan menyatakan kerjasama tim berhubungan langsung dengan kinerja manajer (Newcom, 1961 dalam Luthans, 1995). Apabila kerjasama tim dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik dan memiliki tujuan bersama maka secara otomatis karyawan meningkatkan komitmen afektif dalam dirinya.

Pelibatan semua orang yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga dalam sangat penting. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003) terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu :

Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan

tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan, dengan demikian ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dalam organisasi maka akan menumbuhkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasinya.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan kinerja karyawan sehingga menimbulkan komitmen terhadap karyawan. Kinerja karyawan merupakan tingkat kerja yang dicapai oleh karyawan dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Simamora, 2004). Baik buruknya sikap seorang karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi karena nilai dan norma yang terkandung di dalamnya dapat digunakan untuk mengarahkan sikap atau perilaku karyawan. Ketika nilai dan norma organisasi sejalan dan seimbang dengan karyawan, maka komitmen afektif karyawan akan meningkat.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, dan sebaliknya. Lebih lanjut lagi, Robbins dan Judge (2008) yang mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, dan begitu juga sebaliknya. Jadi semakin puas karyawan terhadap organisasinya maka komitmen afektif akan terus meningkat.

Motivasi ini merupakan aspek yang penting, karena manajer perusahaan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan maupun untuk tetap bertahan pada perusahaan. Analisis penelitian Alimohammadi (2013) yang menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara motivasi dan komitmen karyawan, sehingga ketika karyawan mendapatkan motivasi dari atasannya maka karyawan akan bertahan pada organisasinya, maka karyawan akan memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut: **H₁ : Dimensi iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Kantor Akuntan dan Konsultan Pajak Cornel dan Rekan.**

Noordin, dkk., (2010), juga menguji pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen *continuance*. Hasil penelitiannya menyatakan komitmen *continuance* dipengaruhi oleh lima iklim organisasi, yaitu komunikasi, kepemimpinan, budaya, kepuasan kerja, motivasi.

Sadler (1994) Desain organisasi dibentuk untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif sehingga karyawan dapat memahami peran dan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas. Dengan kata lain ketika karyawan mengerti dan memahami pekerjaannya maka karyawan akan menikmati pekerjaannya itu sendiri, sehingga ketika karyawan berniat untuk meninggalkan pekerjaannya tersebut karyawan bisa menghadapi resiko yang akan terjadi yaitu dimana karyawan bisa saja tidak akan memiliki organisasi seperti sebelumnya yang

memiliki kejelasan dalam bekerja dan juga akan mengalami kerugian secara *financial* sehingga terciptalah komitmen *continuance*.

Wardani (2009) Semakin baik pola dan proses komunikasi organisasi di dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin efektif komunikasi berlangsung di kantor, maka niat untuk meninggalkan organisasi akan semakin kecil, karena lingkungan sosial antar karyawan yang sudah nyaman sehingga takut untuk meninggalkan pekerjaannya tersebut sehingga komunikasi berdampak positif terhadap komitmen *continuance*.

Rivai (2004), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut lagi Rivai (2004) mengatakan bahwa pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan mendapatkan pengakuan dari pemimpinnya, maka karyawan akan menganggap bahwa pemimpin adalah seorang motivator bagi karyawan itu sendiri, dimana bisa saja organisasi lain tidak memiliki seorang pemimpin yang bisa memberikan dukungan terhadap bawahannya.

Poernomo (2006) Individual X akan berinteraksi dengan individual Y dan membentuk hubungan atau kelompok kerja. Sebuah kelompok kerja didalam sebuah organisasi pasti memiliki sebuah tujuan, dimana tujuan tersebut dapat berhasil jika individu-individu menjadi satu kesatuan yang utuh. Artinya jika keseimbangan dalam sebuah kelompok tidak bisa dipertahankan artinya bahwa tim tidak bisa mencapai tujuannya. Namun ketika keseimbangan dalam sebuah kelompok simetris maka akan ada daya tarik untuk mencapai sebuah tujuan. Ketika dalam sebuah perusahaan karyawan telah merasakan kenyamanan ketika adanya sebuah kelompok maka, karyawan akan mengurungkan niatnya untuk keluar dari perusahaan karena bisa saja karyawan tidak akan mendapatkan partner-partner di organisasi lainnya seperti organisasi sebelumnya, sehingga komitmen *continuance* akan semakin meningkat.

Zahra (2015) Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan dimana pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan ketika perusahaan memerlukan sebuah alternatif. Dengan adanya perhatian dari pemimpin akan menumbuhkan sikap puas karyawan terhadap pekerjaannya dan rasa percaya dari karyawan terhadap pemimpin mereka. Oleh karena itu, karyawan akan mempertimbangkan niatnya untuk keluar dari perusahaan, karena merasa dihargai.

Hal diungkapkan Robbin (2008) bahwa “salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan”.

Dengan kata lain bahwa budaya yang kondusif dalam sebuah perusahaan akan berdampak baik bagi mental karyawan sehingga kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan maka terciptalah komitmen *continuance*.

Menurut Luthans (1995) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan atau atasan, dan yang terakhir adalah rekan kerja. Oleh karena itu perilaku pemimpin adalah hal yang tidak bisa lepas dari peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi. Ketika karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan maka karyawan tersebut akan rugi dari segi financial maupun kepuasan kerja yang optimal yang tidak bisa didapatkan dari organisasi sebelumnya, karena dari itu kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen *continuance*.

Semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin puas karyawan dalam bekerja. Sesuai dengan pernyataan Gomes (1995) perusahaan yang efektif menunjukkan bahwa adanya motivasi dan kepuasan yang sama tinggi tersebut akan memberi nilai positif bagi organisasi maupun karyawan. Maka karyawan akan memikirkan kembali untuk keluar dari perusahaan, dimana karyawan bisa saja tidak akan mendapat motivasi yang tinggi ketika berada diperusahaan yang berbeda dari sebelumnya, yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen *continuance*.

Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Dimensi iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen *continuance* karyawan Kantor Akuntan dan Konsultan Pajak Cornel dan Rekan.

Penelitian Noordin, dkk., (2010), menyatakan komitmen normatif secara signifikan dipengaruhi oleh tujuh iklim organisasi: struktur/desain organisasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, budaya, kepuasan kerja dan motivasi.

Ardianto (2013) Desain organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut. Pekerjaan yang didesain dengan baik akan dapat meningkatkan motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga karyawan akan merasa loyal kepada perusahaan dan secara otomatis karyawan tersebut meningkatkan komitmen normatif dalam dirinya.

Dalam komunikasi organisasi diasumsikan apabila semakin baik komunikasi, semakin disiplin karyawan dalam bekerja. Berarti ada hubungan yang positif antara ketetapan komunikasi yang berkenaan dengan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Sangat beralasan apabila iklim komunikasi organisasi yang baik akan membuat hasil kerja karyawan baik juga dan diikuti juga dengan membaiknya disiplin-disiplin kerja terhadap tugas dan tanggung jawab (Wardani 2009), maka ketika iklim komunikasi dalam sebuah perusahaan efektif karyawan akan memiliki komitmen normatif yang tinggi.

Pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan karyawannya, yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru pula, yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong (memotivir), dan menggerakkan karyawannya untuk berbuat sesuatu (Tead 1974), ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memiliki pengaruh yang baik untuk kelanjutan karirnya maka secara otomatis komitmen normatif akan semakin meningkat.

Poernomo (2006) Kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan. Oleh karena itu perusahaan terutama para manajer hendaknya memberikan kepercayaan pada anggota tim terutama pada para karyawan agar setiap anggota tim dapat bekerja sama, memberikan penghargaan dan pengakuan pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas, memberikan tantangan kepada tim, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim, maka dari itu karyawan akan menemukan kesamaan nilai dengan organisasi, sehingga komitmen normatif karyawan dapat terus meningkat.

Suatu kepercayaan dimana pemimpin mengambil sebuah keputusan dengan mempertimbangkan masukan-masukan dari karyawannya akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, karena karyawan merasa dihargai. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian serta dukungan kepada karyawan. Dengan adanya perhatian serta dukungan dari pemimpin akan menumbuhkan sikap percaya dari karyawan terhadap pemimpin mereka Zahra (2015). Oleh karena itu, karyawan akan memiliki keinginan untuk bertahan dan rasa memiliki yang kuat

terhadap organisasi, maka tumbuhlah komitmen normatif yang kuat dari karyawan.

Menurut Sopiah (2008) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge 2009). Sehingga karyawan memiliki loyalitas terhadap organisasinya.

Zahra (2015) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka biasanya akan cenderung lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan yang tinggi. Biasanya karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi mempunyai sikap loyal setia dan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka sehingga karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Penelitian Saleem dan Mahmood (2009) jika terdapat pengaruh positif motivasi dan komitmen karyawan, yang menjelaskan lebih dari rata-rata karyawan yang memiliki motivasi untuk bekerja pada perusahaan dimana ia bekerja, secara keseluruhan para karyawan tersebut juga puas dan senang dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa senang dalam organisasinya maka akan menimbulkan komitmen normatif dimana karyawan akan merasa berhutang budi pada perusahaan karena memiliki iklim motivasi yang baik, yang tidak akan didapatkan ditempat yang lain.

Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Dimensi iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen normatif karyawan Kantor Akuntan dan Konsultan Pajak Cornel dan Rekan.

