

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan membahas teori mengenai iklim organisasi dan kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dalam sub bab pertama akan menjelaskan tentang iklim organisasi, faktor-faktor penyebab iklim organisasi, dimensi iklim organisasi, dan dampak iklim organisasi. Kemudian dalam sub bab kedua akan menjelaskan tentang kepuasan kerja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan dimensi kepuasan kerja. Dalam bab ini juga akan membahas hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

2.1 Iklim organisasi

2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2004:81) bahwa iklim organisasi 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. Keaneka ragaman

pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Menurut Tagiuri dan Litwin (1968), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan menurut Litwin dan R. A. Stringer (1968) iklim organisasi adalah sebuah konsep yang mendeskripsikan kualitas lingkungan organisasi yang hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut. 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.

2.1.2 Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi

Higgins (1994:177-1478) dalam Haqq (2013) membagi empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu : Pemimpin/manajer, tingkah laku karyawan, tingkah laku kelompok kerja, dan faktor eksternal

Robert Stringer (2002 dalam Wiarawan, 2008) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu:

1) Lingkungan Eksternal

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2) Strategi Organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor penentu dari level energi tersebut.

3) Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Aturan yang ada di dalam organisasi terkadang tidak sesuai dengan keadaan yang ada

4) Kekuatan Sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi, semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5) Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pondorong utama terjadinya kinerja.

2.1.3 Dimensi Iklim Organisasi

Robert Stinger (2002 dalam Wirawan, 2008) mengembangkan *Organizational Climate Questionnaire*. Ia menyusun butir-butir kuesioner menjadi enam dimensi, yaitu :

1) Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

2) Standar

Standar mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

3) Tanggung jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain.

4) Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

5) Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja.

6) Komitmen

Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal.

2.1.4 Dampak Iklim Organisasi

Steers (1980) dalam Haqq (2013) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.

Menurut Davis (1996) dalam Wibisono, Anjar (2008) iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan

1) Motivasi

Iklim organisasi penting untuk menjelaskan motivasi kerja karena iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Seperti yang dikatan dalam teori motivasi “Dua Faktor” dari Herzberg, bahwa iklim organisasi (kondisi/iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang

membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas (Gibson et. At, 1998 dalam Mamanua, Ribka Sand et. al, .

2) Produktivitas kerja

Menurut Karyana, Ayi (2012) proses iklim organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Iklim organisasi yang terjadi dan terbangun dengan baik yang ditandai dengan praktek produktivitas kerja dalam suatu organisasi publik, dapat meimbulkan efek administrasi dan perilaku organisasi yang baik, serta menimbulkan efek positif pada meningkatnya produktivitas kerja.

3) Kepuasan kerja

Apabila dikaitkan dengan kepuasan kerja, iklim organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dan berperan penting. Ahli psikologi industri organisasi memiliki kesepakatan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah dua variable yang berbeda dan memiliki hubungan satu sama lain (Sullaida, 2010). Menurut Schneider dan Snyder (1998) dalam Sullaida (2010) iklim organisasi merupakan konsep penjelasan yang berdasarkan pada 'persepsi' lingkungan social organisasi, sebaliknya kepuasan kerja adlah konsep afektif yang berdasarkan pada 'perasaan' mengenai persepsi tersebut. Kedua hal tersebut memiliki korelasi, bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2 Kepuasan kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Malayu S.P. Hasibuan 2003:202). Sedangkan menurut Hani Handoko (2001:193) Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Robbins (2001:148) dalam Brahmasari, Ida Ayu (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan tatas, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar inerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya.

Menurut Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawan dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

2.1.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:117) dalam Brahmasari, Ida Ayu (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan (As'ad, 2004). Dengan demikian ada dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja :

- 1) Faktor individu, adalah faktor – faktor individu yang dibawa seseorang dalam pekerjaannya (Spector, 1997). Menurut Judge (2008) faktor individu meliputi karakteristik biologis (usia, gender, ras, dan masa jabatan), kemampuan, nilai, sikap, kepribadian, dan emosi.
- 2) Faktor lingkungan pekerjaan, adalah faktor – faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti, lingkungan pekerjaan, lingkungan perusahaan, peranan dalam perusahaan, konflik antar pekerja, upah, stress kerja, beban kerja (Spector, 1997).

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225) yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan

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

2) Perbedaan

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

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

4) Keadilan

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

5) Komponen genetik

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.

2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan metode pengukuran kuantitatif berupa pemberian kuesioner kepuasan kerja yaitu *Job Satisfaction Survei (JSS)*. Alat ukur ini dikembangkan oleh Spector, Paul E. (1994). *Job Satisfaction Survei* adalah kuesioner yang akan mengevaluasi 9 dimensi yang

berhubungan dengan kepuasan kerja. Menurut Spector (1996) kepuasan kerja adalah variabel sikap yang menggambarkan bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya secara keseluruhan serta berbagai aspek-aspek dari pekerjaan tersebut. Dengan kata lain kepuasan kerja yaitu suatu kondisi dimana seseorang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaannya. Luthans (2006) menyatakan bahwa ada enam dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan menerima tanggungjawab selama kerja.
- 2) Gaji atau upah, yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
- 3) Kesempatan promosi, yaitu yang berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
- 4) Pengawasan, yaitu termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
- 5) Rekan kerja, yaitu sejauhmana hubungan sesama karyawan.
- 6) Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya.

2.3 Hasil Penelitian Terhadulu

Penelitian ini dilakukan pada Instansi Pemerintah Kota Surakarta dengan judul Pengaruh Dimensi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Instansi Pemerintah Kota Surakarta, jika dibandingkan dengan penelitian terhadulu dapat dijelaskan dalam Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

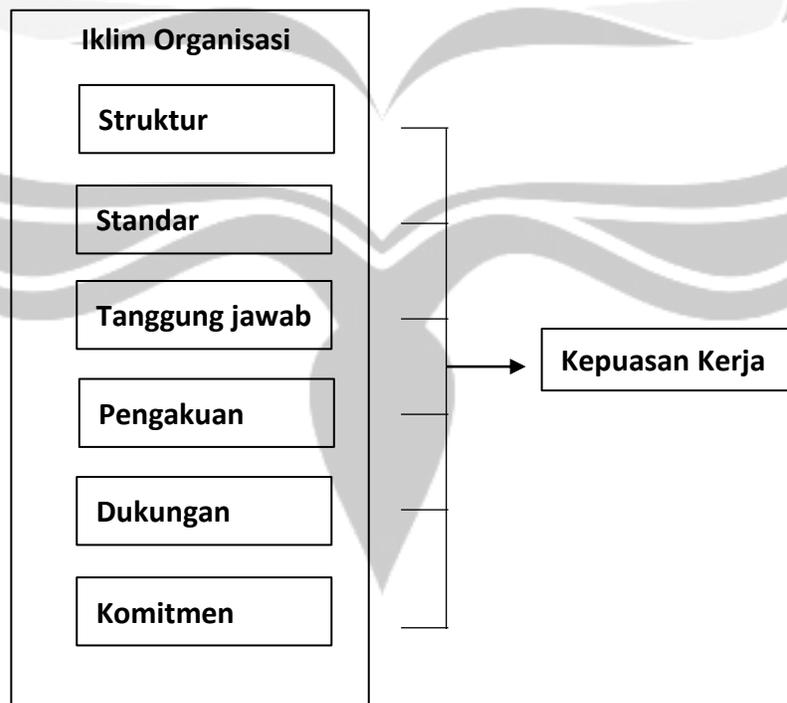
No	Penulis	Judul	Hasil/Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Emma Dwi Ariani (2012)	Dampak Iklim Organisasi terhadap Kepuasan kerja (Studi pada karyawan tetap di Polman Bandung	<ul style="list-style-type: none"> - Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Polman Bandung - Gambaran iklim organisasi Polman Bandung dipersepsikan oleh sebagian besar karyawan sebagai iklim yang cukup menyenangkan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada perusahaan yang diteliti - Dimensi kepuasan kerja - Menggunakan metode regresi liner sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> - Iklim organisa-si sebagai variabel indepen-den dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen

No	Penulis	Judul	Hasil/Kesimpulan	- Perbedaan	- Persamaan
2.	Md. Abdul Latif (2010)	Relationship between Organizational Climate and Nurses' Job Satisfaction in Bangladesh	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja	- Pada perusahaan yang diteliti - Penelitian ini memasukan faktor demografis	- Iklim organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen

2.4 Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis



2.5 Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Dimensi Struktur terhadap Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Charington (2004: 23) bahwa struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap di antara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Perubahan struktur organisasi akan berdampak pada tujuan, strategi dan teknologi desain pekerjaan dan sumber daya manusia. Sudarmo dan Sudito (2004: 53) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi berkaitan dengan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Jyoti, Jeevan (2013) birokrasi suatu perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, tanpa adanya struktur yang jelas akan terjadi ambiguitas komunikasi antara karyawan dan supervisor.

H1 : Dimensi iklim organisasi tentang struktur organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.2 Pengaruh Dimensi Standar Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Lovelock (1992) dalam Karatepe, Avci, dan Arasli (2004) penggunaan standart kerja membuat perusahaan dapat mengatasi pertanyaan yang diajukan oleh konsumen dengan cara menyalurkan pertanyaan tersebut ke karyawan yang bekerja di bidang tersebut. Dengan kata lain, menurut Karatepe, Avci, dan Arasli (2004) dengan adanya standar kerja perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara manajer harus memperkuat segala lini dalam hubungan dengan bawahan.

H2 : Dimensi iklim organisasi tentang standar memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.3 Pengaruh Dimensi Tanggung Jawab terhadap Kepuasan Kerja

Olson (2003) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi akan secara aktif berusaha mencapai tujuan, memperlihatkan komitmen, aktivitas-aktivitas, perilaku-perilaku, dan gaya hidup untuk memaksimalkan prestasi serta aktualisasi diri sepenuhnyaa menurut cara keinginan mereka sendiri yang artinya mereka melakukan sesuatu bukan karena orang lain melainkan karena adanya dorongan yang berasal dari diri mereka sendiri yang mereka yakini. Menurut Nawawi (2003):354), teori Herzberg mengemukakan bahwa salah satu faktor kepuasan kerja adalah faktor yang memotivasi yang terdiri dari faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor memperoleh kemajuan, faktor pekerjaan itu sendiri, dan yang terakhir faktor tanggung jawab.

H3 : Dimenis iklim organisasi tentang tanggung jawab memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.4 Pengaruh Dimensi Pengakuan terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu isu yang masih terjadi hari-hari ini yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan adalah ketika terjadi perbedaan antara system penghargaan (gaji, promosi, dll.) dengan apa yang sebenarnya terjadi di pekerjaan (Jyoti, 2013). Sistem penghargaan dapat berkontribusi memuaskan orang, keinginan mereka,

memberi pembelajaran dan meningkatkan kemampuan mereka. Pengakuan sebagaimana dijelaskan De Beer dalam Roberts (2005:71) adalah rasa pengakuan yang diterima karyawan serta umpan balik yang karyawan terima. Apabila orang-orang lebih dihargai dan dikenali, maka mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka dan dengan kehidupan mereka (Roberts, 2005:60).

H4 : Dimensi klim organisasi tentang pengakuan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5.5 Pengaruh Dimensi Dukungan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Chandrasekar (2011) dalam Raziq, Abdul (2015) interaksi antar sesama karyawan menjadi faktor dominan dalam kepuasan kerja lebih dari masalah uang. Dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999).

H5 : Dimensi iklim organisasi tentang dukungan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.6 Pengaruh Dimensi Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Syarifah, Lailatus (2012) kepuasan kerja yang baik dapat menimbulkan semangat dalam bekerja dengan disertai suasana atau lingkungan kerja yang baik dan hal ini dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Menurut Eslami & Gharakhani (2012) dalam Kelly (2015) rendahnya level komitmen pada seorang karyawan akan membuat kepuasan kerja karyawan tersebut menurun.

H6 : Dimensi iklim organisasi tentang komitmen memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.7 Pengaruh dimensi iklim organisasi sepenuhnya terhadap kepuasan kerja

Menurut Spector (1997) ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu factor internal dan eksternal. Faktor eksternal adalah faktor – faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti, lingkungan pekerjaan, lingkungan perusahaan, peranan dalam perusahaan, konflik antar pekerja, upah, stress kerja, beban kerja

H7 : Dimensi iklim organisasi sepenuhnya memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.