

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2016:5) MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Menurut Sinambela (2017:9) “Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik”. Adapun menurut Hasibuan (2017:10) “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Badriyah (2015:45) fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling penting meliputi hal-hal berikut.

a. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang digunakan guna mencapai tujuan.

b. Rekrutmen atau penarikan tenaga kerja

Kegiatan rekrutmen atau penarikan Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Dengan adanya seleksi, perusahaan dapat mengetahui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

c. Orientasi dan penempatan tenaga kerja

Program orientasi pegawai baru bertujuan untuk menyiapkan mental bagi pegawai baru dalam menghadapi peralihan suasana lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata, menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru, dan mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru. Adapun penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Pada umumnya, keputusan penempatan dibuat oleh Manajer lini. Biasanya penyelia pegawai berkonsultasi dengan tingkat Manajer lini yang lebih tinggi untuk memutuskan penempatan masa depan untuk setiap pegawai. Peranan Departemen SDM adalah memberi pendapat pada Manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para pegawai.

d. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi kebergantungan organisasi untuk menarik pegawai baru. Tujuan orientasi dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, dapat diketahui pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik ataupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

f. Pemberian kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Kompensasi dapat berupa finansial ataupun non-finansial. Kompensasi ditujukan untuk meningkatkan prestasi pegawai. Besarnya kompensasi harus ditentukan secara adil.

g. Pemeliharaan tenaga kerja

Dalam pemeliharaan tenaga kerja terdapat aspek ekonomis dan non-ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh pegawai guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non-ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan, dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja.

h. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan ataupun pegawai. Pemberhentian atau *separation* adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

2.1.2. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Stringer dalam Ruliana (2016:164) iklim organisasi adalah 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 organisasi. Garg dan Rastogi dalam Kusumaputri (2015:97) mendefinisikan iklim organisasi sebagai perasaan yang dihasilkan dari rancangan fisik organisasi, cara saat para partisipan berinteraksi antara satu dengan lainnya, serta bagaimana mereka menghubungkan diri mereka sendiri dengan anggota organisasi lainnya. Dan Wirawan (2007:122) menjelaskan bahwa “Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi 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”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi terhadap pola lingkungan yang terbentuk dari bagaimana cara mereka berinteraksi di dalam organisasi yang

dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi serta kinerja anggota organisasi maupun kinerja organisasi.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringers dalam Ruliana (2016:164) memberikan dimensi-dimensi iklim organisasi yakni sebagai berikut:

a. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah tingkat delegasi yang dialami oleh pegawai. Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.

b. Standar

Merupakan harapan tentang kualitas pekerjaan seseorang. Standar dalam organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

c. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik. Penghargaan merupakan ukuran pemberian imbalan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian kerja. Penghargaan dan imbalan diberikan kepada hasil kerja yang baik dan hukuman untuk hasil kerja yang buruk.

d. Kehangatan

Merefleksikan perasaan percaya, adanya semangat tim dan keikutsertaan yang baik anggota organisasi.

3. Faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Liliweri dalam Ruliana (2016:165) terdiri atas faktor lingkungan eksternal organisasi dan lingkungan internal organisasi.

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi membentuk iklim pada organisasi tersebut, seperti : lingkungan alam, fisik, perundang-undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri, lembaga hukum, lembaga sumber daya keuangan, seperti perbankan, asuransi, pajak, koperasi dan yayasan, pendidikan dan kompetitor dan lain sebagainya yang dapat memengaruhi iklim organisasi.

b. Lingkungan Internal Organisasi

Adapun faktor internal yang membentuk iklim organisasi adalah :

1) Visi Organisasi

Visi merupakan pernyataan tujuan kemana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil, atau lebih diinginkan sesuai dengan kondisi sekarang.

2) Misi Organisasi

Misi merupakan penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan sehubungan dengan rumusan visi.

Strategi organisasi merupakan gambaran mengenai metode dan teknik untuk mencapai visi dan misi organisasi.

3) Ukuran Organisasi

Konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja yang diawasi dan berpengaruh terhadap pola-pola interaksi.

4) Teknologi dan sumber daya

Semua bentuk metode dan teknik baik material maupun non-material yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

5) Syarat-syarat pekerjaan

Bentuk formalisasi yang menerangkan sejauh mana pengaturan hubungan antara organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan *job design*.

6) Keterampilan dan kemampuan individu

Berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada pegawai.

7) Perilaku kepemimpinan individu

Semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan, tetapi latar belakang dari tindakan.

8) Budaya organisasi

Pola-pola perilaku, keyakinan, dan perilaku yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial.

9) Praktik manajemen

Keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau motivasi, pelaksanaan dan evaluasi.

4. Pendekatan Iklim Organisasi

James dan Jones dalam Ruliana (2016:169) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. Multiple measurement – organizational approach

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. Perseptual measurement – organizational attribute approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. Perseptual measurement – individual approach

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh

karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

2.1.3. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Wirawan (2014:713) “Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi di mana ia menjadi anggotanya”. Sopiah (2008:155) menjelaskan bahwa “Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”. Adapun menurut Allen dan Meyer dalam Widiarti dan Dewi (2016:55) komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan pegawai secara psikologis dan fisik untuk bertahan di dalam organisasi dan berusaha keras demi mencapai tujuan organisasi.

2. Teori-teori Dasar Komitmen Organisasi

Menurut Moreland dalam Sutrisno (2013:298) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu:

a. Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

b. Teori Pertukaran Sosial

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Keseimbangan antara *reward* dan *cost* akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. Kedua, dalam sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan/ atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh *relationship* juga dipengaruhi *relationship* yang lain yang sesuai bagi partisipan.

c. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk. (1987) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antarkelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Moreland dkk. (1993) menyatakan beberapa pokok dasar teori ini. Pertama,

orang termotivasi untuk memahami dunia sekitarnya sehingga ia akan mampu melakukan koping secara efektif terhadap problem yang terjadi. Kedua, setiap stimulus lingkungan baik yang sosial dan non-sosial dapat dikategorisasi. Kategorisasi diri berperan penting dalam mengarahkan perilaku sosial seseorang. Ketiga, kategorisasi diri ini juga meliputi hal yang abstrak, seperti sensasi tentang identitas sosial. Identitas sosial ini berkembang, ketika seseorang mengkategorisasi dirinya dalam suatu kelompok bukan pada kelompok lainnya. Bila seseorang menyatakan ia sangat unik dibandingkan anggota kelompoknya, maka disebut sebagai identitas personal.

d. Teori Identitas

Teori identitas ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan persepektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Kedua, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Pada saat yang sama, seseorang bisa menjalankan suatu peran. Karena itu beberapa peran bisa mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Allan dan Mayer dalam Sutrisno (2016:292-293) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen organisasi.

a. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Dalam

hal ini pegawai menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperoleh dari tempat atau organisasi lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan oleh anggota, maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.

b. Komitmen kontinuan

Komitmen kontinuan dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang akan dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi dan anggapan bahwa menetap di organisasi sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

c. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, di mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu. Pegawai menganggap menetap dalam organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

4. Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

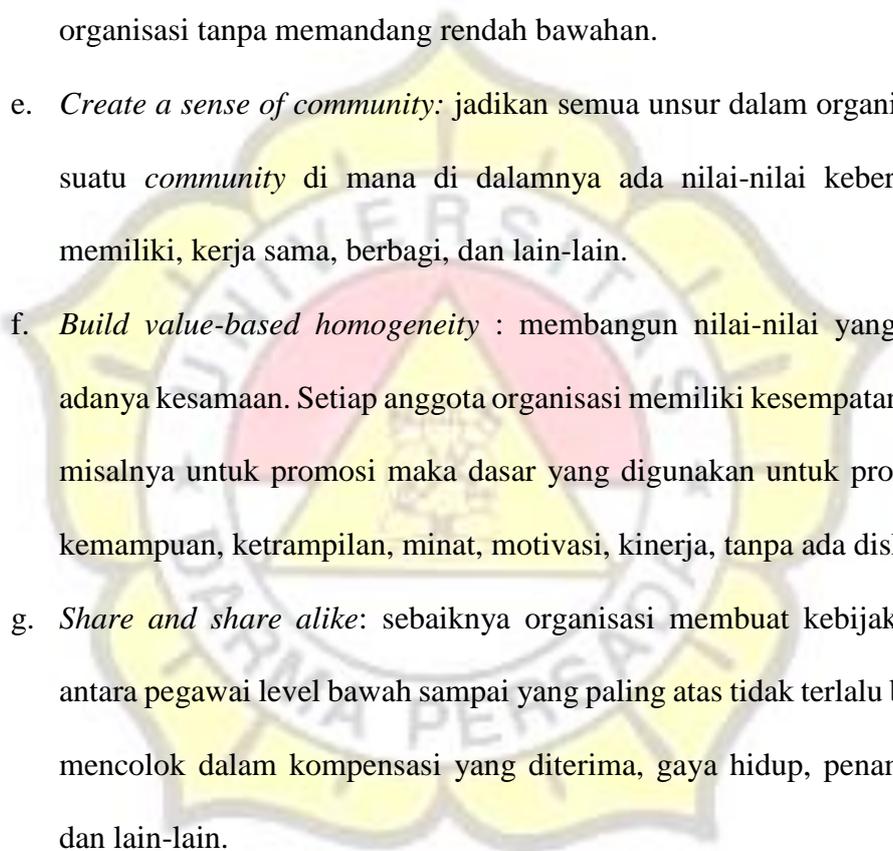
David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

5. Cara Membangun Komitmen Pegawai

Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- a. *Make it charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

- 
- b. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedures*: bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.
- f. *Build value-based homogeneity* : membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- g. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.
- h. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*: organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

- i. *Get together*: adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua pegawai terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain. yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
- j. *Support employee development*: hasil studi menunjukkan bahwa pegawai akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memerhatikan perkembangan karier pegawai dalam jangka panjang.
- k. *Commit to actualizing*: setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- l. *Provide first-year job challenge*: pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
- m. *Enrich and empower*: ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain.
- n. *Promote from within*: bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut pegawai dari luar perusahaan.

- o. *Provide developmental activities*: bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut pegawai dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
- p. *The question of employee security*: bila pegawai merasa aman, baik secara fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, pegawai merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan pegawai bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
- q. *Commit to people-first values*: membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi. Dengan demikian pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
- r. *Put it in writing*: data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.
- s. *Hire "Right-Kind" managers*: bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain. pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- t. *Walk the talk*: tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau bicara.

2.1.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Glinow dan McShane dalam Wirawan (2014:698) kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan pengalaman emosional di tempat kerja. Handoko dalam Sutrisno (2016:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Dan menurut Sinambela (2017:303) “Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan seseorang sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapat dari organisasi.

2. Teori Kepuasan Kerja

Rivai (2015:620) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang

positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- b. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi pegawainya dan dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk hasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya sendiri dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan.
- c. Teori Dua Faktor (*Two factors theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang

dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhinya faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Robbins dalam Sinambela (2017:324) mengajukan empat variabel yang mampu memengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu :

a. Pekerjaan yang menantang secara mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat sampai menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. *Reward* yang memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Perhatian pekerja kepada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlalu ekstrim. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

4. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Ghiselli dan Brown dalam Sinambela (2017:309), mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Golongan

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.1.5. Penelitian yang Relevan

Adapun hasil penelitian yang relevan yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Jurnal Penelitian yang Relevan
Sumber : Diolah penulis

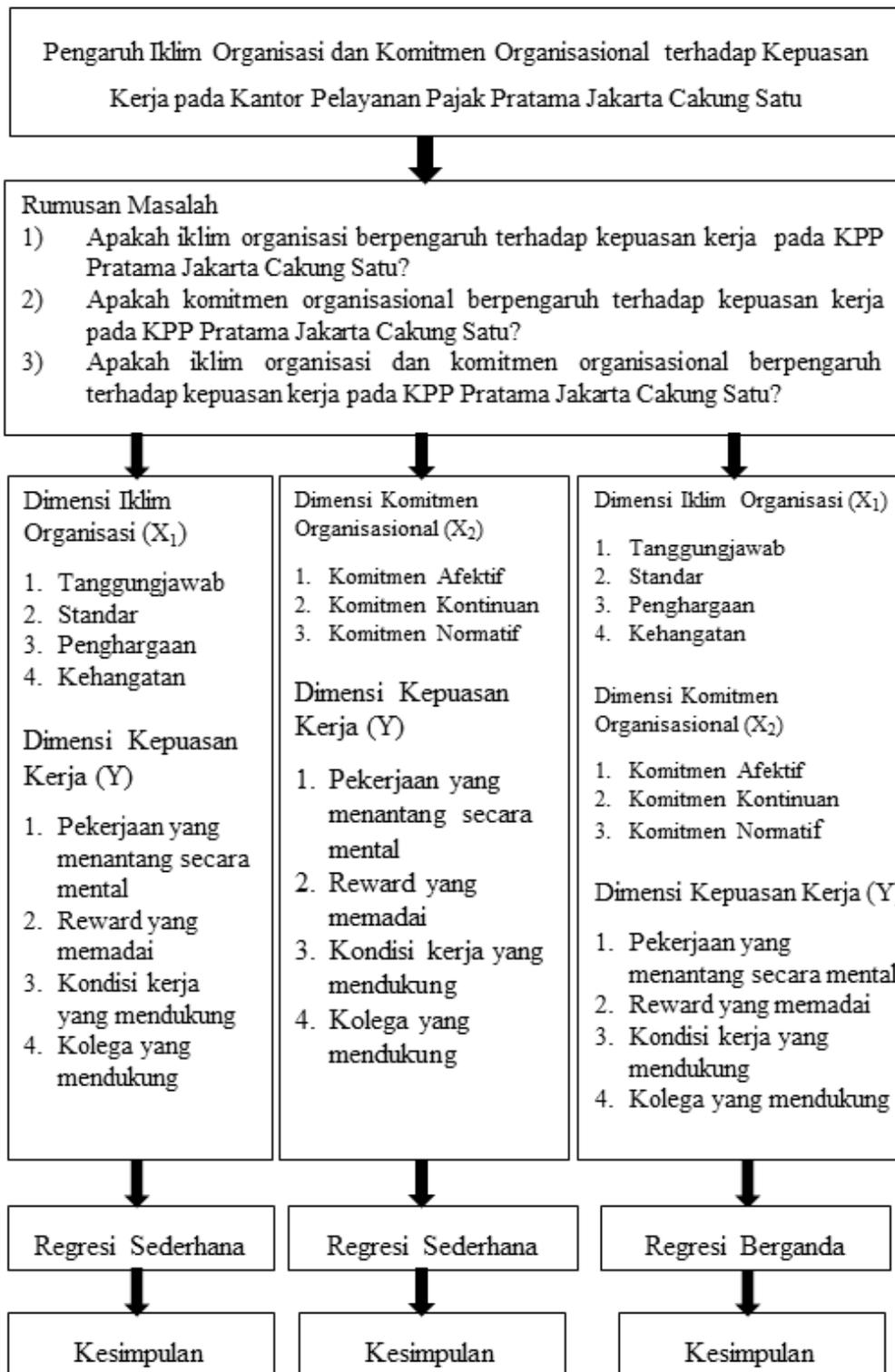
No.	Penulis	Judul	Hasil
1.	Anjar Wibisono	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Turen di Malang) Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 9, No. 3, Mei 2011.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kontribusi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 34,2%.
2.	Brian Hartono dan Roy Setiawan	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Paparon's Pizza City Of Tomorrow. AGORA Vol. 1, No. 1, 2013.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 77,9 %.
3.	Jasman Syaripuddin	Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Coca Colabottling Indonesia Medan. Jurnal Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Vol. 1, No. 1, 2014.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel independen mempunyai hubungan yang positif terhadap variabel dependen dengan kontribusi komitmen organisasi (X ₁) dan iklim organisasi (X ₂) terhadap variabel Y (kepuasan kerja pegawai) adalah 37,50%.

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor pendorong keberhasilan suatu organisasi adalah perasaan puas atau tidak puas dari anggota organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan anggota organisasi harus diperhatikan karena dapat memengaruhi kinerja anggota organisasi serta memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal itu karena anggota organisasi yang merasa puas akan bersemangat ketika bekerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan memiliki performa yang baik.

Kepuasan kerja pegawai dapat diciptakan dan dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah karena adanya iklim organisasi yang positif di dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya yang terbentuk dari caranya berinteraksi selama berada di dalam organisasi. Iklim organisasi yang positif akan membuat perasaan puas dalam diri anggota organisasi hingga akhirnya memengaruhi kinerja anggota organisasi.

Selain itu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan adalah tingginya komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat menyebabkan kepuasan kerja mereka lebih meningkat. Hal itu karena pegawai dengan komitmen yang tinggi akan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi sehingga apabila tujuan organisasi tercapai maka akan terciptanya kepuasan kerja. Maka model kerangka penelitian ini adalah:



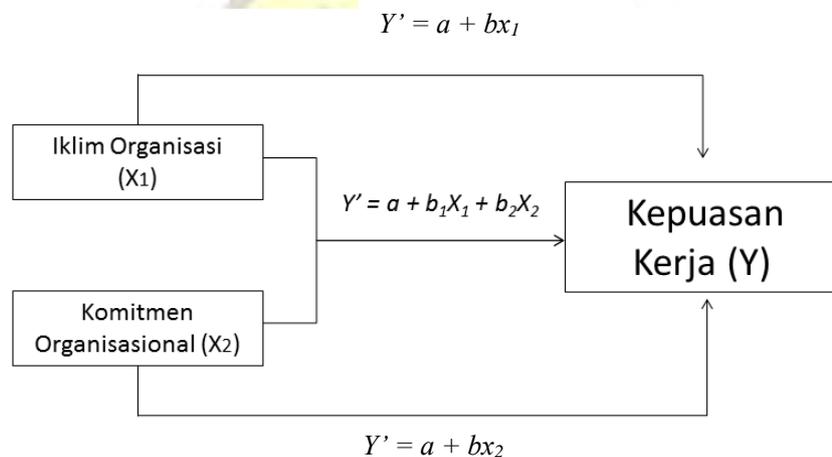
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Diolah penulis

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) adalah “Pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”.

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber : Diolah penulis

Gambar di atas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, di mana terdapat dua variabel independen yakni iklim organisasi sebagai X_1 dan komitmen organisasi sebagai X_2 dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja sebagai Y , di mana manajemen iklim organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) memengaruhi kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y' = a + bx$, sedangkan secara simultan manajemen iklim organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) memengaruhi kepuasan kerja (Y) dengan rumus persamaan regresi $Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho : iklim organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho : iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho : komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

