

## **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 Edison, Anwar dan Komariyah (2017:10) manajemen sumber daya manusia adalah “manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi”. Menurut Badriyah (2015:15) manajemen sumber daya manusia merupakan “bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi”. Sedangkan, menurut Sutrisno (2014:7) manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai “suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia dari para pakar ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen

yang mengatur peranan sumber daya manusia dan memaksimalkan kemampuan karyawan dengan berbagai langkah strategis melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif, efisien dan terpadu.

## **2. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2014:9), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaiannya ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar karyawan tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

## **2.1.2 Iklim Organisasi**

### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan (2007:122) iklim organisasi adalah “persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi”. Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007:121), iklim organisasi merupakan “kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi”. Sedangkan, menurut Lussier (2005:89) iklim organisasi adalah “persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku karyawan”.

Berdasarkan pengertian iklim organisasi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi yang terjadi pada lingkungan internal organisasi yang terus berlangsung dan akan mempengaruhi perilaku anggota

organisasi serta kinerja anggota organisasi dan berdampak pada kinerja organisasi tersebut.

## 2. Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007 :131) iklim organisasi dapat diukur dalam pengertian dimensi. Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 dimensi , yaitu:

### a. Struktur (*structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa dalam pekerjaan mendapat kejelasan peran serta tanggung jawab secara baik. Struktur rendah jika anggota organisasi merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

### b. Standar-Standar (*standards*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk

meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjauh “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan (*support*)

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan



tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

f. *Komitmen (commitment)*

Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007:133), iklim organisasi suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan keenam dimensi tersebut. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu perusahaan, dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut.

### **3. Faktor-Faktor Penyebab Iklim Organisasi**

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007:135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim

suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Adapun faktor-faktornya sebagai berikut :

a. Lingkungan eksternal

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama. Demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Walaupun lingkungan eksternal mempengaruhi keenam dimensi iklim organisasi, menurut Stringer dalam Wirawan (2007:136) terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terhadap tiga dimensi yaitu struktur, tanggung jawab dan komitmen. Ketiga dimensi lainnya seperti standar, pengakuan, dan dukungan lebih terpengaruh oleh faktor-faktor internal penentu iklim organisasi.

b. 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 (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Dalam kasus-kasus tertentu,

strategi organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap iklim organisasi seperti :

- 1) Praktik kepemimpinan akan bergantung pada strategi yang dilaksanakan.
- 2) Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

c. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

d. 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. Menurut Stringer dalam Wirawan (2007:137), terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi:

- 1). Nilai-nilai sejarah, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas, atau perilaku tertentu sebagai baik atau buruk dan produktif atau pemborosan.
- 2). Kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan.

- 3). Mite, yaitu bahwa cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai-nilai inti dan kepercayaan.
- 4). Tradisi, yaitu kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi yang memperkuat dan mengabadikan nilai-nilai budaya.
- 5). Norma, yaitu peraturan-peraturan informal yang ada dalam suatu organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, jam kerja dan perilaku interpersonal.

Dimensi iklim organisasi yang dipengaruhi kekuatan sejarah adalah standar, tanggung jawab dan komitmen.

e. Kepemimpinan

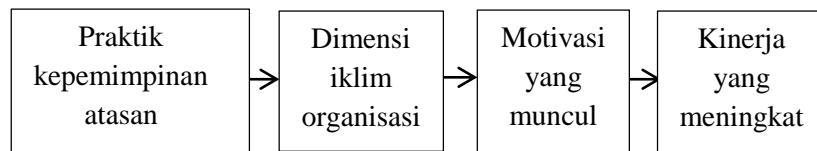
Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi**

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007:138), terdapat tiga alasan mengapa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi:

- a. Faktor kepemimpinan mempengaruhi ke semua unit dan aktivitas organisasi. Faktor-faktor penentu iklim organisasi lainnya seperti pengaturan organisasi dan strategi

dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata-kata dan tindakan manajer atau pemimpin kelompok kerja yang dieskpresikan sebagai kepemimpinan.



Gambar 2.1  
Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja

- b. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.
- c. Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan dalam iklim organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2016:303) 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”. Menurut Kaswan (2015:88) kepuasan kerja merupakan “penilaian terhadap perbedaan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diberikan kembali

organisasi kepadanya”. Sedangkan, menurut Kinicki dan Fugate dalam Kaswan (2015:88) “kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya, orang bisa relatif puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek lain dari pekerjaannya”.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian anggota organisasi terhadap pekerjaannya atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri serta dari berbagai aspek pekerjaan lainnya yang dirasakan oleh anggota organisasi.

## **2. Teori Kepuasan Kerja**

Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan, sebagai berikut:

### **a. Teori Nilai (*Value Theory*)**

Menurut Kaswan (2015:105) kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci

menuju keberhasilan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

b. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dalam Kaswan (2015:100), teori dua faktor Herzberg merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan *hygiene factor*. Teori ini menyatakan bahwa karakteristik kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori:

- 1). Penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) yang disebut *ekstinsik factor/factor hygiene* atau faktor pemeliharaan. Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, tetapi jika terpenuhi belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor-faktor *hygiene* adalah gaji, kebijakan pengawasan, hubungan

antara atasan dengan bawahan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan.

2).Penyebab kepuasan (*satisfaction*) yang disebut *intrinsic factor / motivator factor*. Adapun yang termasuk faktor-faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan pengendalian diri.

c. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut Sinambela (2016:305) bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Adapun keseimbangan *input-outcome* yang di terima karyawan adalah sebagai berikut:

1). *Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job. (Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.*

2). *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan). Misalnya, upah, keuntungan tambahan dan lain-lain.*

3). *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. (Comparison person*



adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang, maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

### **3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Stephen Robbins dalam Sinambela (2016:324), mengajukan empat dimensi pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

#### **a. Tantangan pekerjaan**

Karyawan 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-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### **b. *Reward* yang memadai**

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang 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 pada 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. Karyawan cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan 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 mempengaruhi 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. Cara Mengungkapkan Ketidakpuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judges dalam Kaswan (2015:111), ketidakpuasan dapat diekspresikan dalam beberapa cara, antara lain:

a. Keluar (*exit*)

Perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi, meliputi mencari posisi baru juga mengundurkan diri.

b. Bersuara (*voice*)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, meliputi menganjurkan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan dan beberapa bentuk serikat kerja.

c. Loyalitas

Pasif tapi optimis menunggu kondisi mengalami perbaikan, meliputi berbicara lantang untuk organisasi dalam menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi serta manajemennya bertindak secara efektif.

d. Mengabaikan (*neglect*)

Secara pasif membiarkan keadaan semakin memburuk, meliputi kemangkiran atau keterlambatan yang kronik, usaha kerja yang menurun dan tingkat kesalahan yang meningkat.

## **5. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Kaswan (2015:112), hal-hal berikut dapat meningkatkan kepuasan kerja:

a. Bayarlah karyawan dengan adil.

Karyawan yang percaya bahwa sistem penggajian/upah yang tidak adil cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Ini tidak hanya berlaku pada gaji atau upah, tetapi juga pada tunjangan. Sebenarnya, ketika orang diberi kesempatan untuk memilih tunjangan yang paling mereka inginkan, kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung meningkat. Hal ini sesuai dengan teori nilai.

b. Tingkatkan kualitas pengawasan.

Diketahui bahwa kepuasan sangat tinggi di antara karyawan yang memiliki penyelia yang kompeten, memperlakukan mereka dengan hormat, dan memiliki minat terbaik terhadap pikiran. Juga, kepuasan meningkat ketika para karyawan percaya bahwa mereka memiliki alur komunikasi terbuka dengan atasannya.

c. Mendesentralisasikan kekuasaan organisasi.

Desentralisasi adalah tingkat kapasitas membuat keputusan ada di tangan beberapa orang, bukan di satu orang atau segelintir orang. Apabila kekuasaan didesentralisasikan, karyawan diberi hak berpartisipasi secara bebas dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkontribusi terhadap perasaan puas karena mereka yakin bahwa mereka memiliki dampak yang berarti terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika kekuasaan membuat keputusan tersentralisasi di tangan segelintir orang, para karyawan cenderung merasa kurang diberdayakan dan kurang efektif, dengan demikian menyebabkan perasaan tidak puas.

d. Sesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat mereka.

Karyawan banyak memiliki minat, dan ini kadang-kadang terpuaskan di tempat kerja. Akan tetapi, semakin banyak karyawan yang dapat memenuhi minat mereka selagi bekerja, semakin puas mereka dengan pekerjaan itu. Misalnya, penelitian terbaru menemukan bahwa lulusan perguruan tinggi lebih puas dengan pekerjaannya ketika pekerjaan itu sesuai dengan jurusannya daripada di luar bidang yang diminatinya.

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Kaswan (2015:126) komitmen organisasi adalah “sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan kepercayaan yang kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama untuk kepentingan organisasi”. Menurut Luthans dalam Kaswan (2015:125), mendefinisikan komitmen organisasi adalah “keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi”. Menurut Steve M. Jex dan Thomas M. Britt, dalam Kaswan (2015:125) mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama untuk kepentingan organisasi dan kemungkinan mempertahankan keanggotaannya”.

Berdasarkan pengertian komitmen organisasi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap dengan tingkat dedikasi kerja yang ditunjukkan oleh adanya keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, memiliki keyakinan yang kuat terhadap

kemajuan organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi serta bekerja atas nama untuk kepentingan organisasi.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins & Judge dalam Kaswan (2015:126), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

### **a. Komitmen afektif**

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya : karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan organisasi.

### **b. Komitmen kelanjutan**

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang

lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

c. Komitmen normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

### **3. Ciri-Ciri Komitmen Karyawan Pada Organisasi**

Komitmen organisasi bersifat multidimensi. Menurut Fink dalam Kaswan (2015:127) mengelompokkan ciri-ciri komitmen pada organisasi menjadi sepuluh, yaitu:

- a. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi.
- b. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
- c. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.



- d. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
- e. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi.
- f. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja.
- g. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
- h. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
- i. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
- j. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

#### **4. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada Diri Karyawan**

Menurut Dessler dalam Kaswan (2015:139) sistem manajemen yang dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

- a. Berkomitmen pada nilai utama manusia.

Membuat aturan, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat dan mempertahankan komunikasi.

- b. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi.

Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai etis dan pelatihan, membentuk tradisi.

c. Menjamin keadilan organisasi.

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

d. Menciptakan rasa komunitas.

Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim, berkumpul bersama.

e. Mendukung pengembangan karyawan.

Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan karyawan, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

### **2.1.5 Penelitian Yang Relevan**

Dalam penelitian ini, penulis memaparkan tiga penelitian yang relevan dengan permasalahan yang diteliti tentang “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Novus Giri Puncak *Resort & Spa*)”, sebagai berikut:

1. Ni Luh Putu Dina Widiarti dan A.A Sagung Kartika Dewi (2016) pada E-Jurnal Manajemen Unud (Universitas Udayana), Vol. 5, No. 10 dalam judul “ Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan

Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Sampel yang digunakan sebanyak 123 orang pegawai yang terdiri dari 6 bidang pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, penyebaran kuesioner serta observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. Pada nilai  $R^2$  yaitu 0,776 yang berarti bahwa sebesar 77,6% iklim organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali, sedangkan sisanya sebesar 22,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti.

2. Rani Puspita Sari (2017) pada JOM FISIP Vol. 4 No. 2 dalam judul “ Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda

Pekanbaru)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (studi pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif dengan menggunakan program SPSS 17. Sampel yang digunakan adalah perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru dengan responden sebanyak 76 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara. Hasil analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji determinasi, uji regresi linier sederhana, uji regresi *multiple*, uji T dan Uji F sehingga dapat dilihat bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru, iklim organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru.

3. Rudiyanto dan Taufiqurrohman (2013) pada Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis, Vol. 2, No.1 dalam judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi”. Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari seberapa besar iklim organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen internal audit Bank umum swasta

devisa di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh internal auditor pada Divisi Audit Internal Bank umum swasta Devisa di Jakarta, yang berjumlah 70 responden. Teknik pengumpulan sampling menggunakan *sensus* yaitu sampel yang ditentukan sama dengan yang ada dalam populasi. Dari hasil uji analisis diuraikan sebagai berikut: terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen, terdapat pengaruh positif motivasi terhadap komitmen dan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen. Pada nilai R yaitu 0,941 yang berarti bahwa hubungan antara kepuasan kerja, iklim organisasi, motivasi kerja terhadap komitmen organisasi memiliki tingkat hubungan sangat kuat. Pada nilai  $R^2$  yaitu 0,885 yang berarti bahwa sebesar 88,5% kepuasan kerja, iklim organisasi, motivasi kerja mempengaruhi komitmen organisasi pada Divisi Audit Internal Bank umum swasta Devisa di Jakarta, sedangkan sisanya sebesar 11,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014:60) “kerangka berfikir merupakan sintesa/kesimpulan tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan”.

Kerangka berfikir yang penulis gunakan dalam meneliti variabel iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi ini berdasarkan hasil telaah dari landasan teori dan penelitian yang relevan digambarkan pada bagan sebagai berikut:





Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:64) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan rumusan penelitian dan kerangka pemikiran penjelasan di atas, maka penulis meninterpretasikan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara simultan.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh antara variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi secara parsial.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

H<sub>a</sub> : Terdapat pengaruh antara variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara parsial.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.



$H_a$  : Terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.



