

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

##### **2.1.1 Manajemen**

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan John Kotter (2014:8) mengemukakan bahwa :

*'Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.*

Manajemen juga didefinisikan oleh John Kotter Ricky W. Griffin (2016:4)

yang berpendapat sebagai berikut :

*'Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a efficient and effective manner.*

Berdasarkan beberapa pengertian ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang didalamnya terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang ada didalam suatu organisasi karena berperan penting dalam suatu organisasi untuk

penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Maka dari itu perannya sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mencapai keberhasilan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien. Menurut Veithzal Rivai (2014: 4) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Dessler dalam Edi Sutrisno (2016:5) yang mengungkapkan bahwa:

‘manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Schuler, et al. dalam Edi Sutrisno (2016:6) menyatakan bahwa:

‘manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, pengembangan potensi yang dimiliki pegawai, pemberian balas jasa, pengarahan perilaku pegawai, serta pengawasan disiplin pegawai, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk

dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada diri pada SDM. Veithzal Rivai (2014: 13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM bukan hanya bagi perusahaan melainkan secara umum sebagai berikut ini:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

##### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

##### **c. Pengarahan (*Directing*)**

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan,

karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

### **2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Menurut Tagiuri dalam Schneider (2014:149) mengungkapkan bahwa: *organizational climate is a summary concept outside of organization's environment social system, culture, situation, or setting that described the quality of there other variabel.*

Sedangkan Stringer dalam Ruliana (2014:152) menjelaskan bahwa: iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempengaruhi langsung terhadap kinerja organisasi.

Pendapat lain diungkapkan oleh Forehand dalam Scheider (2014:33) yang menyatakan bahwa:

*“organizational climate is relative enduring quality of the internal environment of an organization that is experienced by its members, influence that behavior and can be described in terms of the value of particular set of characteristics or attributes of the organization.*

Sementara Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) menyatakan bahwa: Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja.

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor –Faktor Iklim Organisasi**

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan Kusnan dalam Darodjat (2015:86) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

#### **1. Penempatan Personalia**

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi.

Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

#### **2. Pembinaan Hubungan Komunikasi**



Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

### 3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi.

### 4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

### 5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di perusahaan antara lain: penempatan personalia, pembinaan hubungan organisasi, pendinasan dan penyelesaian hubungan konflik, pengumpulan dan pemanfaatan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Melalui sebuah penelitian iklim organisasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hal ini dapat diukur menggunakan dimensi dan indikator iklim organisasi. Menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 87) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab yaitu karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambil.
  - a. Pelaksanaan tugas.
  - b. Pencapaian hasil.
2. Identitas individu dalam organisasi yaitu karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.
  - a. Rasa bangga terhadap organisasi.
  - b. Merasa menjadi bagian organisasi.
3. Kehangatan antar karyawan yaitu karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal didalam organisasi.
  - a. Interaksi antar karyawan.
  - b. Komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
4. Dukungan yaitu karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan.
  - a. Saling membantu antar karyawan.
  - b. Memberikan dukungan antar karyawan.

5. Konflik yaitu karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat masing-masing anggota didalam organisasi.
  - a. Penyelesaian perbedaan pendapat antara karyawan.
  - b. Suasana persaingan antar karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai dimensi dan indikator diatas dapat diketahui bahwa ada 5 dimensi dan indikator dari iklim organisasi yaitu tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar karyawan, dukungan dan konflik. Kelima dimensi dan indikator tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur variabel iklim organisasi.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja keras, dan tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen kuat pada organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia organisasi dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Menurut Jason A Colquitt (2014:64) menyatakan bahwa :

*‘Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.*

Pendapat lain dikemukakan oleh Ricky W Griffin (2014:75) yang menyatakan bahwa: *Organizational Commitment is a person's identification with and attachment to an organization”*.

Sedangkan menurut Gibson dalam Wibowo (2017:214) memberikan pengertian sebagai berikut: komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Sementara Grendberg dan Baron dalam Wibowo (2017:214) menyatakan bahwa: komitmen organisasi sebagai tingkatan dari individu mendefinisikan diri dan terlibat dalam organisasi yang diikuti dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan yang muncul pada seorang pekerja menyangkut identifikasi, loyalitas dan pelibatannya terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

#### **2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi**

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan :

1. Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2. Mengurangi atau meringankan pengawasan

Karyawan-karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan terhadap karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu satu sama lain.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi dan indikator digunakan sebagai alat untuk mengukur seberapa kuat komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Menurut Newstorm dalam Wibowo (2017:215) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:
  - a. Keinginan berkarir di organisasi.
  - b. Rasa percaya terhadap organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya perhitungan untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu perusahaan dibanding dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :
  - a. Kehilangan pendapatan jika meninggalkan perusahaan.
  - b. Pilihan alternative perusahaan lain.
3. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :

- a. Merasa bertanggung jawab untuk bekerja dengan baik.
- b. Keinginan membalas jasa ke perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui dimensi dan indikator dari komitmen organisasi ada 3 yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative. Ketiga dimensi tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur pada variabel iklim organisasi.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai– nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek– aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang merasa puas dalam melakukan pekerjaannya akan lebih baik dalam memenuhi kewajiban yang akan menunjang pada pencapaian tujuan organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif akan mendorong kreatifitas, memperbaiki dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Rasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan setiap orang, karena rasa puas atau tidak puas itu berkaitan erat dengan kebutuhan manusia, sedangkan adanya kebutuhan manusia menunjukkan bahwa manusia itu masih hidup. Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap

individu karyawan tidak mungkin tidak memiliki kebutuhan, seperti kebutuhan rasa aman, dukungan rekan kerja, perhatian dan dukungan dari atasan, tempat kerja yang nyaman, dan lain-lain. Apabila kebutuhan-kebutuhannya ini dapat dipenuhi maka individu ini akan merasa puas, tetapi sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka ia akan merasa kecewa. Menurut Veithzal Rivai (2014:620) mengungkapkan bahwa: kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sedangkan Suparyadi (2015:437) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai: suatu yang positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya.

Sementara itu menurut Stephen P. Robbins (2017:118) mengungkapkan bahwa: *Job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad.*

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

#### **2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :



### 1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

### 2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini

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

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya *relative* lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa terdapat 5 faktor yang dapat menjadi penyebab kepuasan dan ketidakpuasan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu: need fulfillment (pemenuhan kebutuhan), discrepancies (perbedaan), value attainment (pencapaian nilai), equity (keadilan) dan dispositional genetic components (komponen genetik)

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan dapat diketahui melalui dimensi dan indikatornya. Menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang

tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
  - c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
  - c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
  - d. Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
  - b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada

karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
  - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
  - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
  - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
  - c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Kelima dimensi diatas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya sebagai pembanding dan bahan acuan serta untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Iklim organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti & Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian   |
|----|---|--|--|--|
| 1  | Dista Amalia Arifah Candra Romadhon. <i>Economic Faculty of Islamic University of Sultan Agung Central Java</i> , Vol. 2, No.1, 2015<br><br>Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan arah koefisien regresi positif, artinya semakin meningkat komitmen organisasi auditor, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat | Variabel yang terkait komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel komitmen profesional dan gaya kepemimpinan serta waktu dan tempat yang berbeda |
| 2  | I Made Wijaya Kesawa, I Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi. <i>E-Jurnal ekonomi dan bisnis uniersitas udayana</i> , Vol. 5, No. 8, 2016<br><br>Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Suka Pandawa                                      | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.  | Variable yang terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja    | Tidak meneliti Variabel komitmen organisasi serta waktu dan tempat penelitian yang berbeda             |
| 3  | I Gusti Ayu Yuliana Lestari Putra dan I Nyoman Sudharma. <i>E-Jurnal Manajemen Unud</i> , Vol. 5, No. 9, 2016<br><br>Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap   | Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa pengaruh iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja   | Variabel yang terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja    | Tidak meneliti variabel stress kerja serta tempat dan waktu yang berbeda                               |

| No | Peneliti & Judul Penelitian  | Hasil Penelitian  | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian   |
|----|--|---|--|--|
|    | Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali  |   |  |  |
| 4  | Sarah Rahmawati dan Wayan Gede Supartha. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No.11, 2015<br><br>Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Wialayah Sungai Bali-Penida | Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa secara parsial iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Bali - Penida.           | Variabel yang terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja    | Tidak meneliti variabel motivasi kerja serta tempat dan waktu yang berbeda                               |
| 5  | Irma Idayati, Rio Fernando. Jurnal Adminika, Vol. 2, No.1, 2016<br><br>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Lembaga Pemasarakatan Klas Iia Lubuk Linggau      | Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa Budaya organisasi dan Iklim Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Klas Iia Lubuklinggau | Variabel yang terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja    | Tidak meneliti variabel budaya organisasi serta tempat dan waktu yang berbeda                            |
| 6  | Fahmi Abdillah Maulidyansah. Journal Unesa, Vol. 8, No. 1, 2015<br><br>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Keterlibatan Kerja Pada BRI Kantor Cabang Kusuma bangsa                    | Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja  | Variabel yang terkait komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel keterlibatan kerja dan waktu yang berbeda  |
| 7  | Ridwan Baraba, Esti Margiyanti Utami dan Wijayanti. SEGMEN Jurnal dan Bisnis, Vol. 10 No. 1, 2014<br><br>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja   | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  | Variabel yang terkait komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel lingkungan kerja dan variabel keyakinan diri serta tempat dan waktu yang berbeda |

| No | Peneliti & Judul Penelitian  | Hasil Penelitian  | Persamaan Penelitian  | Perbedaan Penelitian                                |
|----|--|---|---|---|
|    | Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Purworejo Dengan Keyakinan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi  |   |   |   |
| 8  | <p>Khaziah Binti Abdul, Aziz Fauzi Bin Hussin. <i>International Seminar on Generating Knowledge Through Research</i>, UUM-UMSIDA, Vol. 1 No.11, 2016</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Dalam Daerah Kuala Terengganu</p> | <p>Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap iklim organisasi mengikut kategori sekolah, tetapi menunjukkan perbedaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru mengikut kategori sekolah</p> | <p>Variabel yang terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja</p>                      | <p>Tidak meneliti tempat dan waktu yang berbeda</p> |
| 9  | <p>Inge Hutagalung dan Rajab Ritonga. <i>Jurnal Unpad</i>, Vol. 6, No. 2, 2018</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi</p>   | <p>Berdasarkan analisis data diperoleh kesimpulan Komitmen organisasi dan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>   | <p>Variabel yang terkait komitmen organisasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja</p> | <p>Tidak meneliti tempat dan waktu yang berbeda</p> |
| 10 | <p>Srijanti Lagonah, Rianoe Pio, dan Markus Kaunang. <i>Jurnal Ilmiah Society</i>, Vol. 1, No. 25, 2016</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertahanan Kota Manado</p>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja</p>   | <p>Variabel yang terkait iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja</p> | <p>Tidak meneliti tempat dan waktu yang berbeda</p> |



| No | Peneliti & Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian   |
|----|---|--|--|--|
| 11 | P. Eddy Sanusi<br>Silitonga and Djoko Setyo Widodo<br>Vol.5, No.7, (2017)<br><i>Int. J. Adv. Res.</i><br><br><i>Analysis Of Organization Commitment and Competence To Job Satisfaction and Organizational Performance At Bekasi City Government</i> | <i>The result of the research shows that organizational commitment and competency partially and simultaneously have a positive and significant influence on job satisfaction and organizational performance, as well as job satisfaction have an influence on organizational performance in Bekasi City Government</i> | Variabel yang terikat komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel kompetensi dan penampilan organisasi serta tempat dan waktu yang berbeda           |
| 12 | Aisha Khanam.<br>IJMSS, Vol. 3, No. 2, 2015<br><br><i>Organization Commitment Of Employees In Relation To Job Involvement and Job Satisfaction</i>  | <i>Results shows that the success of the organization depends on the commitment, job involvement and job satisfaction of the employees within the organization</i>   | Variabel yang terikat komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel hubungan antar karyawan dan keterlibatan kerja serta tempat dan waktu yang berbeda |
| 13 | Jeevan Jyoti. <i>Journal of Business Theory and Practice</i> , Vol. 1, No. 1, 2014<br><br><i>Impact Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Job Commitment and Intention To Leave: An Empirical Model</i>                                    | <i>The present paper measures impact of Organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave with the help of regression analysis and an attempt has been made to see the factor-wise effect of Organizational climate and job satisfaction on job commitment and intention to leave</i>  | Variabel yang terikat iklim organisasi dan kepuasan kerja    | Tidak meneliti variabel komitmen kerja dan niat untuk keluar serta tempat dan waktu yang berbeda           |
| 14 | Adeel Akhtar, Ahmad Bemisal Durrani and Waseef-ul-Hassan.<br><i>Journal of Business and Management</i> , Vol.17, No. 6, 2015  | <i>The results revealed that there is a significant relationship among Organizational Commitment, Job</i>  | Variabel yang terikat komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel kinerja kerja serta tempat dan waktu yang berbeda                                  |

| No | Peneliti & Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian  |
|----|--|--|--|---|
|    | <i>The Impact Organizational Commitment On Job Satisfaction And Job Performance: An Empirical Study From Pakistan</i>  | <i>Satisfaction and Job performance. It was concluded that organizational commitment had a positive impact on Job satisfaction and Job Performance</i>   |  |   |
| 15 | Amna Niazi and Muhammad Ali.<br><i>International Journal of Management Sciences and Business Research</i> , Vol. 3, No.2, 2014<br><br><i>The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and The Mediating Effect Of Job Satisfaction On Organizational Behavior</i> | <i>A significant result of this research suggests that the perception of management's justice increases employees' perceptions of fair treatment which increases commitment and performance level in an organization</i> | Variabel yang terikat komitmen organisasi dan kepuasan kerja | Tidak meneliti variabel keadilan organisasi, efek mediasi dan perilaku organisasi serta tempat dan waktu yang berbeda |

Sumber : Dari berbagai jurnal

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh 15 peneliti, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah

iklim organisasi dan komitmen organisasi.

### **2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Peningkatan kinerja karyawan juga dapat dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) menyebutkan bahwa Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang baik akan memacu para karyawan untuk bekerja dengan baik dan membuat mereka merasa betah diperusahaan tersebut dan di ujungnya akan berdampak pada positif pada perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Gusti Ayu Yuliana Lestari Putra dan I Nyoman Sudharma (2016) berjudul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa pengaruh iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Sarah Rahmawati dan Wayan

Gede Supartha (2015) yang berjudul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali - Penida. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa secara parsial iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Bali - Penida.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung akan loyal kepada organisasi atau perusahaan. Hal tersebut tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan adalah sumber daya manusia terpenting yang harus perusahaan pertahankan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang rendah maka loyalitas mereka terhadap perusahaan pun akan rendah. Pada saat loyalitas rendah maka disitulah akan muncul pikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang dirasa lebih menguntungkan bagi dirinya. Menurut Gibson dalam Wibowo (2017:214) komitmen organisasi sebagai tingkatan dari individu mendefinisikan diri dan terlibat dalam organisasi yang diikuti dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain. Untuk dapat bekerja sama dan menghasilkan kinerja yang baik, seorang karyawan harus memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi dapat tumbuh mana kala harapan kerja terpenuhi oleh organisasi dengan baik.

Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja (Badjuri, 2009) dalam Dista Amalia dan Candra Romadhon 2015.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ridwan Baraba, Esti Margiyanti Utami dan Wijayanti (2014) yang berjudul: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Purworejo Dengan Keyakinan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fahmi Abdillah Maulidyansah (2015) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Keterlibatan Kerja Pada BRI Kantor Cabang Kusuma bangsa. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dan menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

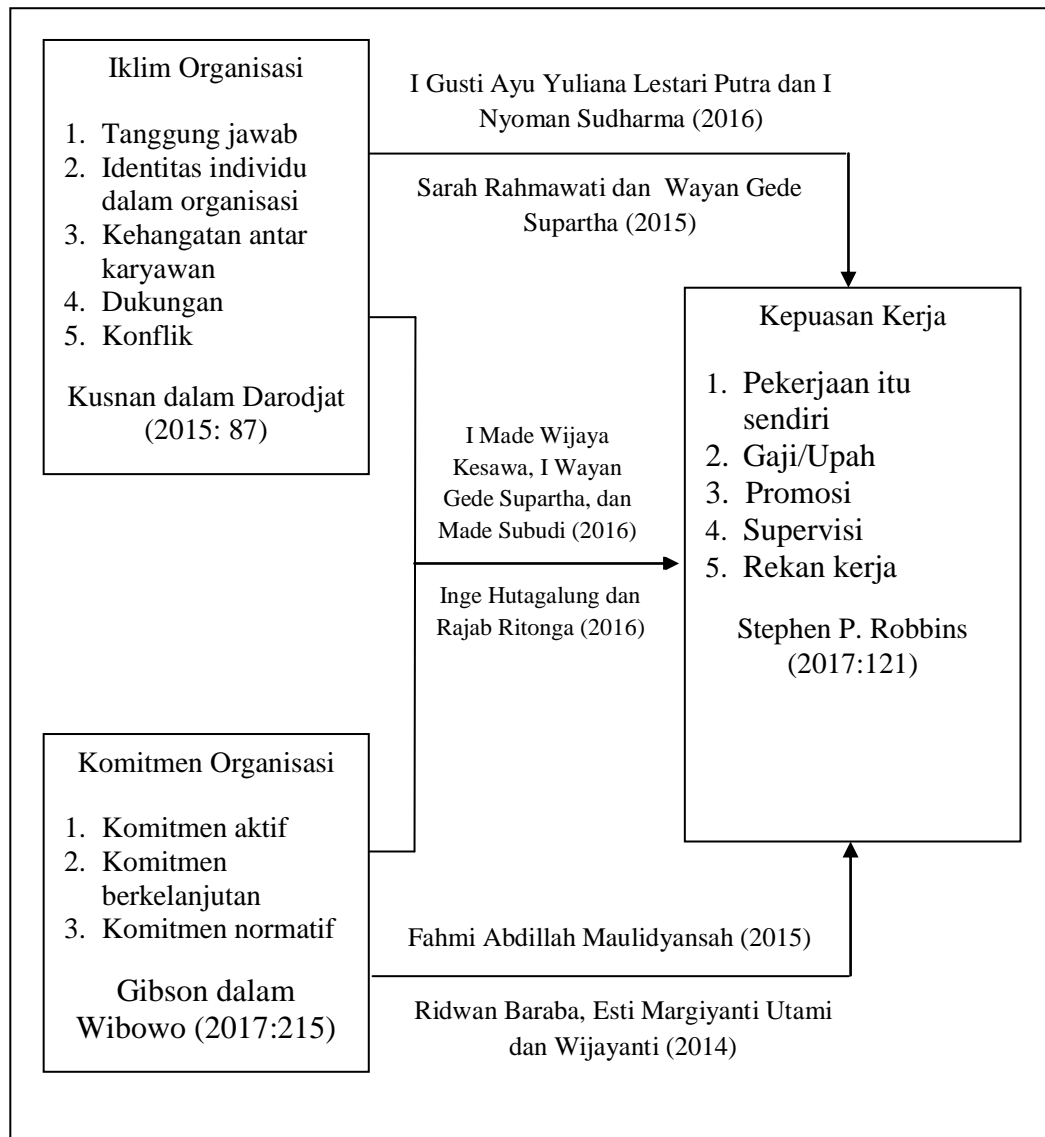
### **2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan memiliki arti penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan tempat dia bekerja dan mampu bekerja secara produktif. Ketidakpuasan kerja sering didefinisikan sebagai suatu alasan yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Novliadi dikutip oleh Ni Nyoman Sunariani

(2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal, khususnya iklim organisasi dan komitmen organisasi.

Hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja diperkuat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Inge Hutagalung dan Rajab Ritonga (2018) yang berjudul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa Komitmen organisasi dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Made Wijaya Kesawa, I Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi (2016) yang berjudul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Suka Pandawa. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Suka Pandawa.

Berdasarkan asumsi diatas mengenai iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dikembangkan dalam sebuah kerangka sehingga dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi simultan dan parsial. Adapun hipotesis tersebut sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap

kepuasan kerja.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja
- b. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan



