

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Banyak orang yang mengartikan manajemen sumber daya manusia dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insani, manajemen kepegawaian, manajemen tenaga kerja, administrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya. Istilah-istilah tersebut pada intinya memiliki arti yang sama yaitu suatu unit yang mengatur atau mengelola manusia dalam suatu organisasi yaitu manusia. Namun demikian, peneliti akan menyajikan berbagai sejumlah definisi tentang manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diantaranya:

Menurut Amstrong (2009:4) berpendapat bahwa praktek manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Menurut Rivai (2009:1), manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Kemudian Noe,dkk (2010:5) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Sementara itu, Simamora (2006:5) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

#### **2.1.1.2 Dimensi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat 10 (sepuluh) dimensi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut (Sutrisno, 2010:9) yaitu:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai 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.

### **3. Pengarahan dan pengadaan**

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

### **4. Pengendalian**

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

### **5. Pengembangan**

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

### **6. Kompensasi**

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai 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.

## **7. Pengintegrasian**

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keberuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai 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.

## **8. Pemeliharaan**

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka dalam hal ini karyawan tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## **9. Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

## **10. Pemberhentian**

Pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tantangan Kompetitif Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Noe, dkk (2010:16) ada tiga faktor yang mempengaruhi tantangan kompetitif sumber daya manusia pada organisasi saat ini, yaitu:

#### **1. Tantangan Kestinambungan Usaha**

Tantangan ini merupakan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam lingkungan persaingan yang dinamis berdasarkan pada suatu pendekatan untuk pengambilan keputusan organisasi yang mempertimbangkan dampak strategi dalam jangka panjang terhadap para pihak berkepentingan, misalnya para pemegang saham, pemasok, dan masyarakat. Pada dasarnya kestinambungan usaha meliputi kemampuan menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggungjawab dan etis, menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, serta menempatkan metode-metode untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

#### **2. Tantangan Global**

Perusahaan-perusahaan menemukan bahwa agar dapat bertahan hidup, mereka harus bersaing baik di pasar-pasar internasional maupun menangkis perusahaan-perusahaan asing yang berupaya untuk memperoleh tempat di negara lain. Agar dapat memenuhi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan-perusahaan harus mengembangkan pasar global, menggunakan praktik-praktik agar dapat meningkatkan daya saing global serta mempersiapkan para karyawan yang lebih baik untuk tugas-tugas global. Setiap perusahaan harus siap menghadapi



perekonomian global. Perluasan bisnis global menjadi lebih mudah karena adanya teknologi.

### **3. Tantangan Teknologi**

Pada zaman era globalisasi saat ini dan bersamaan dengan kemajuan teknologi yang canggih telah banyak mengubah aspek manajemen sumber daya manusia. Kemajuan teknologi dalam bidang elektronika dan peranti lunak komunikasi telah memungkinkan teknologi *mobile* seperti asisten digital pribadi atau *personal digital assistant* (PDA) dan iPod serta meningkatkan fungsi internet. Dalam hal ini, internet memungkinkan para karyawan untuk mengirim dan menerima informasi, serta untuk menempatkan dan mengumpulkan sumber daya yang meliputi peranti lunak, laporan, foto, dan video.

#### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

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

Pada dasarnya setiap organisasi atau perusahaan tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia strategik, karena manajemen sumber daya manusia strategik dapat menjadi sebuah inovasi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Untuk mencapainya sangatlah penting bagi seorang pimpinan atau manajer suatu organisasi untuk berpikir lebih strategik.

Menurut Rivai (2009:78), manajemen sumber daya manusia strategik adalah tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan. Indartono (2014:3), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh

untuk pengembangan strategi sumber daya manusia, yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan horizontal satu sama lain. Strategi ini menentukan orientasi dan rencana yang berkaitan dengan pertimbangan organisasi secara keseluruhan seperti efektivitas organisasi, dan manajemen sumber daya seperti sumber daya pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, dan hubungan karyawan. Ahli lainnya yaitu Byars, dkk (2008:3) menjelaskan bahwa, manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk mengurus dan mengkoordinasi sumber daya dari suatu organisasi.

Berdasarkan pernyataan ketiga ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik merupakan suatu hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategi yang dimaksudkan oleh organisasi agar dapat memperbaiki kinerja bisnis organisasi dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi, dan lebih fleksibel dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Sehingga dengan begitu diharapkan dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **2.1.2.2 Dimensi Perumusan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

Noe, dkk (2010:87) mengungkapkan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi perumusan manajemen sumber daya manusia strategik, yaitu:

##### **1. Misi**

Misi merupakan pernyataan organisasi tentang alasan pendirian organisasi yang biasanya ditentukan dari pelanggan yang telah dilayani, berbagai kebutuhan yang telah dipenuhi atau nilai-nilai yang telah diterima oleh pelanggan, serta

teknologi yang telah digunakan. Pernyataan dari sebuah misi organisasi biasanya sering kali disertai dengan pernyataan visi atau nilai-nilai perusahaan.

## **2. Sasaran-sasaran (*goals*)**

Apa yang diharapkan oleh organisasi dapat dicapai dalam jangka menengah hingga jangka panjang di masa depan.

## **3. Analisis Eksternal (*external analysis*)**

Pada analisis ini terdiri dari atas aktivitas untuk menelaah lingkungan operasi organisasi agar dapat mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman strategis. Berbagai peluang dapat dicontohkan seperti berbagai pasar pelanggan yang tidak dilayani, berbagai kemajuan teknologi yang dapat membantu perusahaan, serta berbagai himpunan tenaga kerja yang belum diserap. Untuk berbagai ancaman dapat dicontohkan seperti organisasi kekurangan tenaga kerja yang potensial, para pesaing baru yang memasuki pasar, undang-undang yang tertunda sehingga kemungkinan negatif memengaruhi organisasi/perusahaan, dan berbagai inovasi teknologi yang dilakukan oleh para pesaing.

## **4. Analisis Internal (*internal analysis*)**

Pada analisis ini organisasi berusaha mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis internal berfokus pada kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia bagi organisasi, yaitu keuangan, modal, teknologi, dan sumber daya manusia.

## **5. Pilihan Strategi (*strategic choice*)**

Pilihan strategi merupakan strategi organisasi yang menguraikan cara-cara organisasi untuk berusaha memenuhi misi dan mencapai sasaran-sasaran jangka panjang.



### **2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

Manajemen sumber daya manusia strategik menekankan pada pangsa pasar atau biaya operasional dengan mempertimbangkan strategi-strategi konsentrasi. Hal ini dilakukan memenuhi tujuan-tujuan dari organisasi tersebut. Noe, dkk (2010:112), menekankan ada 5 (lima) faktor manajemen sumber daya manusia strategi yang terarah yaitu:

#### **1. Strategi Pertumbuhan Eksternal (*External Growth Strategy*)**

Perusahaan-perusahaan dengan strategi pertumbuhan internal menyalurkan sumber daya untuk membangun berbagai kekuatan yang ada. Perusahaan-perusahaan tersebut mencoba untuk menyatupadukan secara vertikal dan horizontal atau melakukan diversifikasi dengan menunjukkan strategi pertumbuhan eksternal. Pada strategi ini berusaha untuk memperluas berbagai sumber daya perusahaan atau memperkuat posisi pasarnya dengan memperoleh atau menciptakan bisnis-bisnis baru.

#### **2. Strategi-strategi Konsentrasi (*Concentration Strategy*)**

Pada strategi ini mensyaratkan perusahaan-perusahaan untuk mempertahankan berbagai keterampilan pada saat ini yang ada dalam organisasi. Strategi konsentrasi membutuhkan program-program pelatihan yang dapat memberikan makna untuk menjaga keterampilan-keterampilan tersebut agar tetap tajam di antara orang-orang dalam organisasi, program-program kompensasi yang berfokus untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki berbagai keterampilan.

### **3. Strategi-strategi Pertumbuhan Internal (*Internal Growth Strategy*)**

Pada strategi pertumbuhan internal menghadirkan permasalahan penempatan karyawan yang unik. Dimana pertumbuhan perusahaan mengharuskan suatu perusahaan untuk terus mempekerjakan, memindahkan, mempromosikan para individu, dan melaksanakan ekspansi ke pasar-pasar yang berbeda dapat mengubah berbagai keterampilan yang diperlukan yang harus dimiliki para calon karyawan. Berbagai penilaian karyawan sering kali berasal dari perpaduan antara perilaku dengan hasilnya.

### **4. Merger dan Akuisisi**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan merger dan akuisisi akan terus meningkat, sehingga manajemen sumber daya manusia perlu dilibatkan. Merger tersebut lebih sering terdiri atas banyak merger secara global meskipun adanya beberapa peringatan bahwa merger tersebut mungkin tidak akan efektif. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki masalah-masalah tentang orang dan mungkin menjadi salah satu alasan utama di mana merger tidak selalu dapat memenuhi berbagai harapan. Beberapa organisasi atau perusahaan mempunyai budaya perusahaan yang sangat berat sebelum mulai melakukan merger atau akuisisi.

### **5. Perampungan (*Downsizing*)**

Perampungan (*downsizing*) pada saat ini merupakan peran dari manajemen sumber daya manusia yang akan meningkatkan kepentingan organisasi-organisasi pada lingkungan yang kompetitif. Perampungan (*downsizing*) menghadirkan sejumlah tantangan dan peluang bagi manajemen sumber daya manusia. Peluang tersebut dapat dilihat dari segi tantangan, fungsi manajemen sumber daya manusia

harus melakukan pembedahan terhadap pengurangan tenaga kerja dengan hanya memberhentikan para pekerja yang kurang berharga dalam kinerjanya.

### **2.1.3 Perilaku Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi berkaitan erat dengan bagaimana orang atau karyawan bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi, dan dikembangkan. Maka dengan kata lain, perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi.

Robbins dan Judge (2009:39) menyatakan bahwa organisasi adalah unit sosial yang secara sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Pendapat lain dari McShane dan Von Glinow (2010:4) mengemukakan bahwa organisasi adalah kelompok orang yang bekerja saling bergantung menuju beberapa tujuan .

Pandangan mengenai perilaku organisasi dari para ahli sangatlah banyak, seperti yang diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2010: 5) yaitu perilaku organisasi adalah studi apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Colquitt, dkk (2011:7) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang dicurahkan untuk memahami, menjelaskan, dan akhirnya memperbaiki sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan uraian dari para ahli di atas yang menjelaskan beberapa pengertian perilaku organisasi, maka peneliti dapat merumuskan bahwa perilaku organisasi pada dasarnya merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang bagaimana memperbaiki sikap dan perilaku seseorang atau individu dan kelompok dalam suatu organisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan suatu organisasi tertentu.

#### **2.1.3.2 Dimensi Perilaku Organisasi**

Terdapat berbagai alasan mengapa kita perlu memahami perilaku organisasi dalam suatu organisasi. Salah satu alasannya adalah apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:35) terdapat 4 (empat) mengenai dimensi perilaku organisasi, yaitu:

##### **1. Motivasi (*motivation*)**

Pada dimensi motivasi ini mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi orang tersebut dalam perilaku sukarela, dimana terdiri dari:

- a. Arah (*direction*), menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya.
- b. Intensitas (*intensity*), menunjukkan seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas.
- c. Ketekunan (*persistence*), menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu.



## **2. Kemampuan (*ability*)**

Kemampuan merupakan kecerdasan alamiah (*natural aptitudes*) dan kapabilitas yang dipelajari (*learned capabilities*) yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas. Kecerdasan alamiah merupakan bakat alamiah yang membantu pekerja mempelajari tugas spesifik lebih cepat dan mengerjakannya dengan lebih baik, sedangkan kapabilitas yang dipelajari merupakan keterampilan dan pengetahuan yang telah kita peroleh. Kecerdasan alamiah dan kapabilitas yang dipelajari sangat berhubungan dengan kompetensi. Kompetensi adalah karakteristik orang yang menghasilkan kinerja unggul.

## **3. Persepsi (*role perceptions*)**

Dalam dimensi ini persepsi yang dimaksud adalah persepsi terhadap peran yang diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan dengan baik. Persepsi peran merupakan tingkatan di mana orang memahami tugas pekerjaan atau peran yang ditugaskan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok, dan *stakeholder* atau pemangku kepentingan. Terdapat tiga komponen dalam persepsi, yaitu:

- a. Pekerja mempunyai persepsi akurat atas perannya apabila mereka memahami tugas spesifik yang ditugaskan kepada mereka.
- b. Orang mempunyai persepsi akurat akan perannya apabila mereka memahami prioritas dari berbagai tugas mereka dan harapan kinerja.
- c. Komponen persepsi atas peran adalah memahami perilaku atau prosedur yang disukai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### **4. Faktor Situasi (*situational factors*)**

Dimensi faktor situasi merupakan kondisi di luar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja. Beberapa karakteristik situasional, seperti preferensi konsumen dan kondisi ekonomi, bermula dari lingkungan eksternal dan konsekuensinya berada di luar kontrol pekerja dan organisasi. Tetapi faktor situasional lain seperti waktu, orang, anggaran dan fasilitas kerja fisik, dikendalikan oleh orang di dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu secara berhati-hati mengatur kondisi ini, sehingga pekerja dapat mencapai potensi kinerjanya.

##### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2009:49) mengemukakan bahwa terdapat 11 (sebelas) faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi yaitu:

##### **1. *Responding to Economic Pressures***

Pada dasarnya perilaku organisasi dapat dipergunakan untuk menghadapi tekanan ekonomi. Mengelola pekerja dengan baik pada waktu sulit atau waktu sedang baik akan sama saja. Pendekatan perilaku organisasi kadang-kadang berbeda. Pada waktu yang baik, memahami bagaimana memberi penghargaan, memuaskan, dan memelihara pekerja adalah di atas semuanya. Pada waktu yang buruk, masalah seperti stres, pengambilan keputusan dan menguasai menjadi mengemuka.

##### **2. *Responding to Globalization***

Saat ini suatu organisasi tidak lagi dibatasi oleh batas negara. Banyaknya investasi asing yang masuk ke Indonesia, melalui kerja sama dengan perusahaan

Indonesia atau tidak, mereka akan menggunakan banyak tenaga kerja Indonesia. Keadaan tersebut memerlukan interaksi multikultural yang akan berpengaruh pada perilaku organisasi.

### **3. *Managing Workforce Diversity***

Perkembangan zaman yang semakin maju ini, suatu organisasi atau perusahaan harus menyadari kenyataan bahwa sumber daya manusianya sangat beragam baik dilihat dari segi gender, ras, suku, agama, umur, budaya, pendidikan, kondisi fisik, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, manajer atau pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk mengelola keberagaman tersebut.

### **4. *Improving Customer Service***

Saat ini masih banyak organisasi atau perusahaan yang gagal mencapai tujuannya, hal ini dikarenakan pekerjanya gagal memuaskan pelanggan. Manajemen perlu menciptakan budaya yang responsif terhadap pelanggan. Perilaku organisasi dapat memberikan bimbingan agar pekerja lebih bersahabat, mempunyai pengetahuan dalam merespon kebutuhan pelanggan dan bersedia melakukan sesuatu yang menyenangkan pelanggan.

### **5. *Improving People Skills***

Sudah menjadi kewajiban organisasi untuk meningkatkan keterampilan pekerjanya dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemagangan, pelatihan, atau *coaching*. Sementara untuk manajer atau pimpinan organisasi dapat meningkatkan diri dalam memberikan pekerjaan yang menantang, memperbaiki keterampilan dalam menyimak dan menciptakan tim yang lebih efektif.

## **6. *Stimulating Innovation and Change***

Organisasi atau perusahaan yang sukses harus memperkuat inovasi dan menguasai cara melakukan perubahan. Kemenangan akan diperoleh organisasi atau perusahaan yang memelihara fleksibilitas, memperbaiki kualitas berkelanjutan dan mengalahkan kompetensi dengan inovasi produk dan jasa secara konstan.

## **7. *Coping with Temporariness***

Dalam zaman era globalisasi saat ini, peningkatan kapasitas, dan kemajuan teknologi, suatu organisasi harus dapat berjalan dengan cepat dan fleksibel apabila ingin bertahan. Pekerja harus secara terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan baru.

## **8. *Working in Networked Organizations***

Organisasi atau perusahaan dengan berbasis jaringan memungkinkan orang berkomunikasi dan bekerja bersama bahkan meskipun jarak mereka jauh. Pekerjaan seorang manajer atau pemimpin akan menjadi berbeda dalam organisasi berbasis jaringan.

## **9. *Helping Employees Balance Work-life Conflicts***

Suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki tuntutan pekerjaan sering memaksa pekerja bekerja lebih lama sehingga menimbulkan konflik dengan kepentingan pribadi atau keluarga. Pekerja sering kali menginginkan pekerjaan yang lebih fleksibel sehingga dapat mengelola konflik antara pekerjaan dan kehidupan. Keseimbangan antara pekerjaan dengan tuntutan kehidupan semakin menjadi prioritas pekerja.



## **10. *Creating a Positive Work Environment***

Meskipun tekanan kompetensi dikebanyakan organisasi lebih kuat dari sebelumnya, beberapa organisasi berusaha merealisasikan daya saing dengan memperkuat lingkungan kerja positif.

## **11. *Improving Ethical Behaviour***

Dalam organisasi atau perusahaan yang ditandai oleh mengurangi, harapan peningkatan produktivitas, dan kompetisi ketat, tidak mengherankan banyak pekerja merasa tertekan, melanggar aturan, dan terikat dalam praktik lain yang dipertanyakan. Hal ini mengakibatkan pekerja menghadapi dilema dan pilihan etika, di mana pekerja perlu mengidentifikasi perilaku benar dan salah.

### **2.1.4 Iklim Organisasi**

#### **2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan mengenai ke khasan yang terjadi di sebuah lingkungan organisasi yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada di dalam lingkungan organisasi tersebut. Maka dari itu, iklim organisasi dapat dikatakan sebagai bagian dari lingkup organisasi. Iklim organisasi menurut Taguiri (dalam Muhammad, 2009:82) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Kemudian, Newstroom (2011) memaparkan iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Maksud dari pernyataan dari kedua ahli ini adalah mengacu

pada lingkungan suatu departemen, cabang perusahaan atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Dapat di katakan bahwa iklim organisasi ini sifatnya sangat kekal atau abadi. Dimana iklim organisasi ini tidak akan pernah mati sampai kapan pun. Iklim organisasi dapat ditunjukkan dengan bermacam-macam sifat antara lain terbuka, sibuk, hangat, santai, informal, dingin, interpersonal, bermusuhan, kaku, dan tertutup.

#### **2.1.1.2 Dimensi Iklim Organisasi**

Menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Menurut Litwin dan Meyer (dalam Sumantri, 2008:137) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan alat konseptual untuk memahami organisasi. Karena di dalam organisasi terjadi interaksi diantara orang-orang yang berada di dalamnya, maka ekspresi perilaku akan lebih tepat untuk menggambarkan dinamika organisasi dibandingkan dengan aspek-aspek materi maupun fisik dari organisasi. Litwin dan Meyer berpendapat bahwa terdapat 6 (enam) dimensi iklim organisasi yaitu:

##### **1. *Conformity* (penyesuaian)**

Terdapat adanya penyesuaian, kecocokan, penyesuaian dengan peraturan, prosedur dan kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, kebijaksanaan dalam prosedur yang harus ditaati. Dalam suatu

organisasi pastinya terdapat banyak sekali aturan yang harus ditaati karyawan, padahal aturan-aturan tersebut tidak ada relevansinya dengan pelaksanaan pekerjaan. Organisasi seperti itu berarti memiliki *conformity* yang tinggi artinya organisasi tersebut terlalu otoriter, dimana organisasi terlalu banyak membuat aturan untuk karyawan walaupun tidak berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya jika di dalam organisasi terdapat sedikit sekali aturan yang diberlakukan kecuali yang sangat relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, maka iklim kerja yang demikian adalah organisasi dengan *conformity* yang rendah. Indikator dari dimensi ini adalah tidak menekankan pada masalah organisasi formal dan wewenang, memenuhi kebijakan, petunjuk, dan prosedur yang ditetapkan organisasi tanpa ada perasaan terpaksa, ada kesempatan mengemukakan gagasan yang baru dan orisinal, serta prosedur yang dibuat organisasi tidak menyudutkan karyawan.

## **2. *Responsibility* (tanggungjawab)**

Pada dimensi ini menunjukkan perasaan para karyawan bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan masalah tanpa bertanya pada atasan dengan kata lain para karyawan diberi tanggungjawab pribadi untuk mencapai bagian mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi yang baik harus dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab pada anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan ataupun diajak bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan. Apabila dalam organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada dipuncak pimpinan, dengan demikian iklim organisasi tersebut dengan tanggungjawab rendah, karena pada dasarnya karyawan tidak pernah diberi kesempatan untuk

memiliki tanggungjawab. Indikator dari dimensi ini adalah segala sesuatu yang dikerjakan harus minta persetujuan dahulu, memecahkan dan memutuskan sendiri hal yang berkaitan dengan pekerjaan, menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam diri.

### **3. *Standards* (patokan)**

Dimensi ini menunjukkan perasaan karyawan dimana organisasi menetapkan suatu target tertentu yang mengandung resiko dan tantangan. Litwin dan Meyer menyatakan bahwa apabila karyawan mencapai standar hasil kerja maka karyawan akan merasa bangga, tuntutan untuk selalu meningkatkan hasil kerja sendiri atau kelompok, ada tantangan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan, hasil kerja selalu diperhatikan atasan guna memperoleh hasil yang lebih baik.

### **4. *Rewards* (penghargaan)**

Dimensi ini menunjukkan perasaan karyawan bahwa mereka dihargai dan memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Pemberian imbalan dan penghargaan kepada karyawan harus proporsional, sehingga karyawan merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya. Pemberian imbalan dan penghargaan ini juga harus disesuaikan dengan mutu kerja karyawan tersebut. Apabila karyawan berprestasi harus diberi imbalan yang memadai dan apabila karyawan melakukan kesalahan harus diberi sanksi.

### **5. *Organizational Clarity* (kejelasan organisasional)**

Dimensi ini menunjukkan adanya perasaan para karyawan bahwa segala sesuatu dalam organisasi tersebut sudah terorganisir dengan baik dan tujuan pekerjaannya dirumuskan dengan jelas daripada keadaan tak teratur dan kacau.



Hal yang terpenting dalam dimensi ini adalah menanamkan dan membuat setiap karyawan paham mengenai tujuan dan misi perusahaan, dengan demikian karyawan memiliki rasa keterkaitan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

#### **6. *Team Spirit* (semangat kerja)**

Dimensi ini menunjukkan perasaan karyawan dimana dalam suatu organisasi terdapat keadaan saling percaya, tolong menolong, saling bersahabat dan hubungan yang baik antar semua karyawan di dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan pernyataan ahli diatas mengenai dimensi iklim organisasi, peneliti menilai bahwa kedua pernyataan tersebut memiliki penekanan yang hampir sama di mana iklim organisasi dipengaruhi adanya unsur manusia atau karyawan yang berada di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan dimensi dari Litwin dan Meyer (dalam Sumantri, 2008:137), dikarenakan dimensi ini paling tepat menggambarkan suasana kerja atau iklim organisasi yang terjadi di tempat penelitian peneliti.

#### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Steers dan Porter (dalam Sumantri, 2008:139) menyatakan bahwa ada empat faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi suatu organisasi, yaitu:

##### **1. Struktur Organisasi**

Suatu organisasi yang lebih terstruktur (semakin tinggi derajat tersentralisasi, orientasi terhadap peraturan dan sebagainya), maka lingkungan dirasakan akan lebih kaku, tertutup dan mengancam. Dengan demikian banyaknya kebebasan dan

keleluasaan individual yang diperoleh serta lebih banyak perhatian ditunjukkan oleh manajemen atau pimpinan kepada para pekerjanya, maka iklim organisasi dirasakan akan lebih menyenangkan yaitu adanya keterbukaan, saling percaya dan bertanggung jawab. Hubungan ini dibuktikan dalam hal keleluasaan dalam pengambilan keputusan.

## **2. Teknologi**

Berdasarkan hasil penelitian Burns dan Stalker dalam Steers dan Porter, menemukan teknologi yang bersifat rutin, misalnya memasang bagian-bagian mesin cenderung menciptakan iklim yang kaku, berorientasi pada peraturan dimana kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sedangkan teknologi-teknologi yang dinamis dan penuh perubahan, mengarah pada komunikasi yang terbuka kreatif dan penerimaan tanggungjawab personal terhadap penyelesaian tugas.

## **3. Lingkungan Eksternal**

Faktor-faktor eksternal yang memiliki hubungan tertentu dengan pekerja sedikit banyak dapat mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya ketika kondisi ekonomi sulit dan organisasi terpaksa memberhentikan beberapa pekerjaannya, mereka yang tetap bekerja cenderung memandang iklim organisasi sebagai yang mengancam, sehingga kreativitas dan produktivitas cenderung akan berkurang, karena para pekerja akan bertanya-tanya siapa lagi yang akan dikeluarkan nanti. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Bolembiewski, Blumbery, Carrigan dan Mead, yang menemukan bahwa ketidakpastian ekonomi dan pasar mempunyai pengaruh yang mengganggu terhadap keterbukaan dari iklim organisasi yang dirasakan.

#### **4. Kebijakan dan Tindakan Manajerial**

Perilaku manajemen terhadap para pekerja sebagaimana yang ditunjukkan dalam kebijaksanaan dan tindakan-tindakan yang diterapkannya, memberikan masukan penting dalam penentuan iklim organisasi seperti orientasi dan prestasi. Gaya manajemen atau kepemimpinan merupakan merupakan determinan yang paling penting dari iklim organisasi. Tindakan dan sikap yang berlaku di dalam suatu organisasi, pada dasarnya tergantung pada hubungan atasan bawahan yang ada. Kebijakan dan tindakan manajerial yang dilaksanakan dalam suatu organisasi berkaitan atau sangat dipengaruhi oleh tipe atau gaya kepemimpinan dari seorang manajer.

##### **2.1.2 Komitmen Organisasional**

###### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional menurut Luthans (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Sementara itu Schur (dalam Sutrisno, 2010:292) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun implisit dari keberlangsungan hubungan antara partner dalam pertukaran.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:106) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Hal ini menggambarkan sebuah tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan

terikat pada tujuannya. Penjelasan lainnya juga diungkapkan oleh Gibson, dkk (2012:182) yaitu komitmen organisasional merupakan sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan perlibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian komitmen organisasional dari para ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional juga mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menggambarkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

#### **2.1.2.2 Dimensi Komitmen Organisasional**

Meyer dan Allen (dalam Sutrisno, 2010:292) merumuskan tiga komitmen organisasional yaitu komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah penjelasan lebih lengkap terhadap tiga dimensi komitmen organisasional:



## 1. *Affective Commitment*

*Affective Commitment* menurut Colquit, dkk (2011:73) adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Penyebab keterikatan emosional karena terbentuknya persahabatan, budaya perusahaan, dan adanya kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan. Senada dengan pendapat Colquit, dkk (2011:223) menjelaskan bahwa *affective commitment* merupakan suatu tingkat emosional positif di mana pekerja ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi, sehingga dengan begitu emosional positif akan menyebabkan terbentuknya loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dalam diri pekerja.

Sama halnya dengan Meyer dan Allen (dalam Sutrisno, 2010:293) menyatakan bahwa *affective commitment* muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasi. Artinya bahwa karyawan tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan karyawan dengan *affective commitment* yang lebih rendah. *Affective Commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai *affective commitment*, peneliti berpendapat bahwa *affective commitment* terbentuk dikarenakan telah terbentuknya persahabatan dengan rekan kerja, budaya perusahaan yang telah

melekat dalam diri karyawan, adanya kesenangan dalam diri ketika menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, dan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lainnya.

## **2. *Continuance Commitment***

Meyer dan Allen (dalam Sutrisno, 2011:293) menjelaskan bahwa *Continuance commitment* adalah keterkaitan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi (Sutrisno, 2010:293). Dalam hal ini karyawan akan mengalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam diri karyawan tersebut akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi. Hal ini senada dengan Colquitt, dkk (2011:73), *continuance commitment* adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya.

Kemudian Newstrom (2011:223) menyatakan bahwa *continuance commitment* mendorong pekerja tetap tinggal karena investasi mereka dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosial mereka akan terjadi apabila mereka meninggalkan organisasi. Pekerja memiliki *continuance commitment* tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi di mana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap di sana karena terlalu mahal untuk keluar. Mereka memilih untuk tetap tinggal karena

kalkulasi nilai untuk tetap tinggal lebih tinggi daripada nilai bekerja di tempat lain.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai *continuance commitment*, peneliti berpendapat bahwa *continuance commitment* terdiri dari adanya beban biaya, kerugian ekonomi dan sosial apabila karyawan meninggalkan organisasi. Beban biaya dapat berupa biaya yang harus karyawan keluarkan untuk melunasi sisa hutang kredit karyawan yang dimiliki karyawan tersebut pada organisasi, kerugian ekonomi berpengaruh pada berkurangnya uang atau pendapatan setiap bulannya, dan kerugian sosial dapat dilihat dari pandangan orang atau keluarga yang menilai bahwa karyawan keluar dari organisasi dikarenakan ada faktor lain seperti masalah dengan rekan kerja atau pimpinan, tidak nyaman dalam bekerja, gaji yang kurang, berat meninggalkan anak di rumah, mutasi ke tempat yang lebih jauh dan lain-lain, di mana faktor lain ini dapat diatasi dengan cara lain tanpa harus memutuskan keluar dari organisasi. Karena orang atau keluarga akan berpendapat bahwa masih banyak orang di luar sana yang berkeinginan untuk bekerja di organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan kondisi di tempat penelitian peneliti, di mana peneliti sering mendengar argumen-argumen dari orang lain bahwa untuk menjadi bagian dari organisasi bank bjb itu sangat susah, jadi sangat disayangkan apabila ada karyawan bank bjb yang meninggalkan bank bjb hanya karena alasan seperti di atas terutama untuk karyawan yang keluar ketika telah menduduki jabatan setingkat *officer*.

### 3. *Normative Commitment*

*Normative commitment* menurut Meyer dan Allen (dalam Sutrisno, 2010:293) adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam hal ini sesuatu yang mendorong karyawan untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu. Senada dengan pendapat Meyer dan Allen, Colquitt, dkk (2011:73) *normative commitment* merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Tetap tinggal karena memang seharusnya, dengan demikian merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk utang budi pada atasan, kolega dan perusahaan yang lebih besar.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti berpendapat bahwa *normative commitment* terdiri dari adanya kewajiban moral yang diibaratkan utang budi pada semua bagian organisasi. Hal ini telah sesuai dengan kondisi di tempat penelitian peneliti, di mana semua karyawan tanpa disadari telah memiliki utang budi dengan atasan, rekan kerja, dan organisasi. Sebagai contoh utang budi terhadap pimpinan, di mana karyawan yang tadinya tidak memiliki kemampuan dalam hal analisa kredit, kemudian pimpinan mengajarnya sampai dengan karyawan itu bisa. Kini karyawan tersebut menjadi orang yang pintar dalam analisa kredit dan sering ditunjuk pimpinan untuk mengajari rekan kerjanya yang belum bisa.



### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Menurut Wibowo (2016:195) komitmen organisasional dapat ditingkatkan dan diturunkan dengan cara mengelola faktor sebagai berikut:

#### **1. *Inhibiting Factors***

Pada faktor ini lebih cenderung mencakup menyalahkan secara berlebihan, tidak bersungguh-sungguh bersyukur, kegagalan mengikuti proses, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.

#### **2. *Stimulating Factors***

Pada faktor ini mencakup mengklarifikasikan peraturan dan kebijakan, investasi dalam pekerja melalui pelatihan, menghargai dan apresiasi terhadap usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat investasi pekerja, memberikan dukungan pada pekerja, membuat kesempatan bagi pekerja untuk menyatakan perhatian bagi orang lain.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Karyawan dalam sebuah organisasi tentunya mengharapkan sebuah kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja merupakan suatu bagian terpenting dalam aktivitas bekerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Robbins (dalam Wibowo, 2016:415) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya

mereka terima. Sementara itu, Hasibuan (2007:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Suwatno dan Donni (2011:263) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bagi karyawan akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja akan bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas , perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Tingkat kerja setiap karyawan dalam organisasi itu berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian suatu karyawan maka karyawan itu akan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Dengan kata lain, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang atas sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

#### **2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja**

Ada lima dimensi kepuasan kerja menurut Schemerhorn, dkk (2011:73):

##### **1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)**

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

## **2. Penyelia (*Supervision*)**

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

## **3. Rekan Kerja (*Co-Workers*)**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

## **4. Promosi (*Promotion*)**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

## **5. Gaji/Upah (*Pay*)**

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Colquitt, dkk (2011:107) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai 8 (delapan) bentuk atau kategori. Adapun delapan kategori tersebut terdiri dari:

### **1. *Pay Satisfaction***

Kategori ini mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. Pada kategori ini lebih didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan

secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

## ***2. Promotion Satisfaction***

Kategori ini mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi, karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

## ***3. Supervision Satisfaction***

Kategori ini mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.



#### **4. Coworker Satisfaction**

Kategori ini mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan kerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

#### **5. Satisfaction with the Work itself**

Kategori ini mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Kategori ini lebih memfokuskan pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

#### **6. Altruism**

*Altruism* merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

#### **7. Status**

Status menyangkut *prestise*, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

## **8. *Environment***

Pada kategori ini *environment* atau lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

Berdasarkan pernyataan ahli-ahli diatas terhadap dimensi kepuasan kerja, peneliti menilai bahwa kepuasan kerja itu akan timbul dengan sendirinya apabila organisasi telah mampu memenuhi apa yang dibutuhkan oleh karyawan selama karyawan dalam organisasi itu bekerja, sehingga dengan begitu karyawan akan semakin loyal dalam bekerja. Pada penelitian ini, peneliti merasa bahwa pernyataan ahli dari Colquit, LePine, Wesson adalah yang paling tepat digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan kondisi lapangan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

#### **1. Faktor Individu**

Kepuasan kerja dipengaruhi usia, jenis kelamin, watak, pengalaman dan sebagainya.

## **2. Faktor Pekerjaan**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas (*task significansy*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

## **3. Faktor Organisasional**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentrlisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan.

### **2.2 Kerangka Pemikiran**

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

Karyawan dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting guna keberlangsungan kehidupan organisasi tersebut. Tanpa adanya karyawan dalam organisasi, aktivitas operasional organisasi tidak dapat berjalan sekalipun organisasi tersebut didukung dengan adanya teknologi yang sangat canggih. Pimpinan organisasi sudah selayaknya memperhatikan para karyawannya dan harus dapat bersikap secara adil dengan karyawannya tanpa memandang status dari karyawan itu sendiri. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang kondusif. Pada dasarnya iklim organisasi yang kondusif akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi tersebut.

Kumar (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *“Impact of Organizational Climate On Job Satisfaction: A Study Of Bharti Airtel India Limited In Shimla Zonal Office”* menemukan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja keduanya memiliki hubungan yang sangat positif, di mana iklim organisasi yang positif secara tidak langsung dapat menimbulkan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan dengan loyalitas yang tinggi akan mempengaruhi suasana kerja pada organisasi tersebut. Secara tidak langsung juga akan berdampak kepada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Karyawan merupakan aset terpenting dalam organisasi, tanpa adanya karyawan iklim organisasi tidak akan terbentuk.

Kemudian Rahmic (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *“Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies”* menemukan bahwa iklim organisasi terbentuk didasarkan pada telah melekatnya budaya organisasi di dalam diri karyawan itu sendiri dan manajemen organisasi telah berjalan sesuai dengan fungsinya. Kepuasan kerja terbentuk dikarenakan telah optimalnya hubungan antar rekan kerja secara keseluruhan, di mana rekan kerja dapat berkontribusi dengan baik yang di dasarkan pada nilai budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bhaesajsagan (2010), menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Organisasi dalam penelitian tersebut selalu berusaha meningkatkan iklim kerja yang kondusif bagi karyawannya. Iklim organisasi yang kondusif dapat memberikan pengaruh yang besar dalam kepuasan kerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian dari Adiapsari (2012), menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi memang



mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dari Idrus (2006) menunjukkan hasil penelitian bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif dalam bekerja, maka dengan sendirinya akan tercipta rasa nyaman dan nikmat dalam bekerja. Perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja dan pada akhirnya akan menimbulkan kualitas kehidupan kerja yang baik. Sebaliknya mereka yang mempersepsi iklim organisasinya negatif, maka akan menyebabkan rasa bosan dalam bekerja, menurunnya gairah bekerja, jika sudah demikian yang terjadi adalah meningkatnya kemangkiran dalam bekerja, produktivitas kerja yang rendah dan akhirnya indikasi kesejahteraan ataupun kualitas kehidupan kerja yang baik tidak dapat dicapai dengan sempurna.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Komitmen organisasional terjadi antara karyawan dengan organisasi dapat terlihat dari sikap kerja karyawan itu sendiri. Dimana karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik, rendahnya tingkat absen, dan tidak adanya niat untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya komitmen karyawan yang rendah terlihat dari sikap karyawan yang bekerja dengan buruk dan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan dari organisasi maka karyawan yang bekerja harus didasari dengan adanya komitmen organisasional yang baik untuk mencapai kinerja. Adanya kinerja yang baik dari karyawan dapat mendorong organisasi

untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, sehingga dengan begitu akan tercapainya tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut penelitian Rimata (2014) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di mana karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Bola Adekola (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities*" menunjukkan hasil yang signifikan. Di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka akan memberikan dampak yang tinggi juga terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dari Thamrin (2012) menunjukkan hasil yang signifikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung akan berhasil dalam memenuhi target pekerjaannya, sehingga dengan demikian akan berdampak pada adanya suatu kepuasan kerja yang sangat tinggi.

### **2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam organisasi. Tanpa adanya karyawan seluruh aktivitas organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan dari organisasi itu sendiri. Keberadaan karyawan dalam organisasi juga mempengaruhi iklim organisasi suatu organisasi. Iklim

organisasi itu dapat berupa iklim organisasi yang positif dan negatif. Iklim organisasi ini akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Iklim organisasi berpengaruh juga terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena karyawan yang mempunyai komitmen tinggi biasanya lebih kreatif dan inovatif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja.

Penelitian Clercq dan Rius (2007), menemukan hasil bahwa iklim kerja organisasi yang baik dan kondusif menjadikan karyawan memandang organisasi sebagai rumah atau tempat yang nyaman dalam beraktivitas yang disebabkan oleh keamanan karyawan berada dalam kelompok organisasinya. Kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja membuat karyawan untuk selalu terlibat dalam kegiatan organisasi, dengan demikian secara tidak langsung terlihat bahwa komitmen organisasional yang positif dalam organisasi telah terbentuk.

Sama halnya dengan penelitian dari Adiapsari (2012), dimana menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dasarnya memiliki pengaruh yang positif pada komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Penelitian dari Noordin, dkk (2010), menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi yang baik menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dan menjadi lebih

mudah mencapai tujuan-tujuan organisasi. Iklim organisasi yang positif yang ditunjukkan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang harmonis, sarana-saran kerja yang memadai serta rasa kebermaknaan dan kenyamanan berada dalam organisasi mempermudah karyawan untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Semakin banyak karyawan meluangkan waktunya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi menunjukkan komitmen organisasi karyawan semakin kuat sehingga kinerja kerjanya juga akan meningkat.

#### **2.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap keberlangsungan hidup organisasi tersebut. Iklim organisasi tidak dapat disentuh oleh karyawan selayaknya udara, namun iklim organisasi dapat dirasakan keberadannya oleh karyawan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dilain pihak juga mendorong terbentuknya komitmen organisasional karyawan untuk lebih loyal terhadap organisasi. Sehingga dengan begitu akan timbul adanya suatu kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Menurut penelitian Kustianto dan Iskhak (2015) menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi yang positif akan memberikan pengaruh

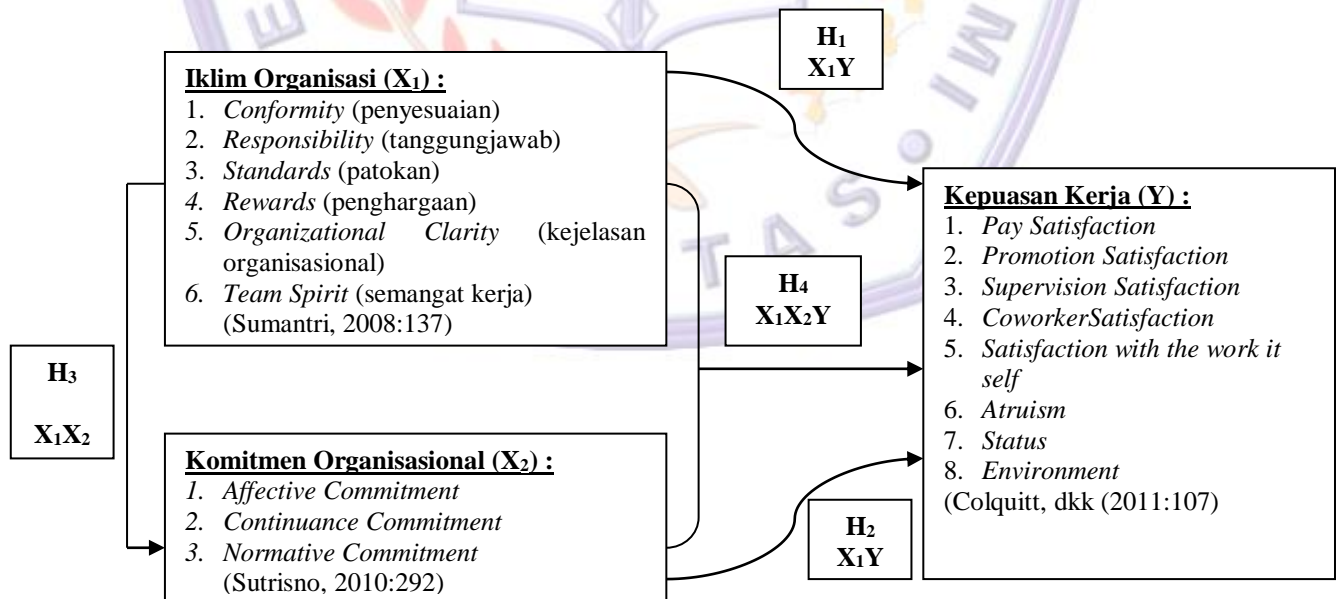


positif terhadap komitmen organisasional yang tinggi dan disertai adanya kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil penelitian dari Chaur-luh (2014), menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi seperti persaingan dalam pekerjaan, keamanan dalam bekerja, memiliki posisi pekerjaan yang lebih tinggi akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu kepuasan kerja akan sangat semakin bernilai apabila karyawan mendapatkan sebuah upah atau gaji yang lebih tinggi, tidak hanya itu kepuasan kerja akan semakin terasa apabila pihak manajemen organisasi memiliki sikap adil dalam mengatur karyawan dan memberikan penghargaan dan motivasi kepada setiap karyawan.

### 2.2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011:64). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis pada penelitian adalah sebagai berikut :

- $H_1$  : Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang Palabuhanratu.
- $H_2$  : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang Palabuhanratu.
- $H_3$  : Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan bank bjb cabang Palabuhanratu.
- $H_4$  : Terdapat pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang Palabuhanratu