

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Iklim Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Untuk lebih memahami iklim organisasi berikut ini akan dijelaskan pengertian iklim organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya :

Wirawan (2009:122) mengatakan bahwa “Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.”

Sedangkan menurut Syaiful Sagala, (2008: 98) “Iklim organisasi adalah “Serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung

oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.”

Made Pidarta (2004:125) menyatakan bahwa “Iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi. Bila kebiasaan para personalia bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian iklim organisasi perlu dibina dalam suatu lembaga pendidikan” Lebih lanjut Made Pidarta (2004: 125), mengemukakan bahwa: “iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya”

Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan bahwa “Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka”.

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah “Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut”.

Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan

mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a. Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwasanya iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Anarogo dan Widiyanti (2012:59) mengemukakan penadangan bahwa: “faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah etos kerja, disiplin kerja, kepuasan, komunikasi dan stress serta konflik dalam organisasi.” Hal ini diperjelas oleh Nia K (2013: 18), bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
3. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
4. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok

maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.

5. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
6. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.

Selanjutnya Stress dalam Winata (2013:32) 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. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban.

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. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.

4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan.

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. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

Berdasarkan pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pegawai dalam organisasi atau tempat ia bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif.

Iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah

dijelaskan, maka diambil beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi bukan hanya pada tataran gaya kepemimpinan dan perilaku pegawai yang ada dalam organisasi yang bersifat abstrak, akan tetapi perlu dikaji sejauh mana standar dimensi yang ada dalam iklim organisasi tersebut. Wirawan(2007: 18–22) mengemukakan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

- a. Struktur (*structure*), yakni dimensi yang mencakup perihal:
 1. Situasi pelaksanaan tugas, yaitu ketersediaan sejumlah informasi yang rinci mengenai definisi tugas, prosedur pelaksanaan dan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi.
 2. Langkah maupun tindakan dari pimpinan atau manajemen sehubungan dengan kebijakan, peraturan, sistem hirarki dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas serta proses pengambilan keputusan dan juga sistem kontrol yang diberlakukan dalam organisasi.
- b. Tanggung jawab (*responsibility*), dimensi yang menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga anggota organisasi benar-benar memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output.
- c. Resiko (*risk*), yakni dimensi yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk mengelola resiko. Setiap anggota organisasi akan siap dan mantap

dalam bekerja serta mau menghadapi resiko, jika sejak awal dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

- d. Imbalan dan sangsi (*reward and punishment*), yakni dimensi yang menunjukkan sistem pemberian imbalan dan sangsi yang berlaku dalam organisasi. Sistem pemberian imbalan dan sangsi hendaknya berlaku adil dan proporsional. Adil dalam arti sistem pemberian imbalan dan sangsi ini berlaku mengikat setiap anggota organisasi. Proporsional dalam arti imbalan dan sangsi diberikan sesuai dengan tingkat prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh anggota organisasi.
- e. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi interaksi antar anggota organisasi. Interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi akan memberikan kepuasan pada setiap anggota organisasi. Berkaitan dengan interaksi antara anggota organisasi.
- f. Konflik (*conflict*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi yang terjadi bila ada permasalahan dalam aktivitas organisasi.

2.1.2 Kualitas Kehidupan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja menurut Soemarsono (2004) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai salah satu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Menurut Cascio (2006), QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan yaitu : pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang nyaman). Pandangan kedua menyatakan bahwa QWL merupakan persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, secara relative merasa puas serta mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Kemudian menurut Newstroom dan Davis (dalam Rafikah, 2002) kualitas kehidupan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka dari individu-individu terhadap lingkungan kerjanya. Kualitas kehidupan kerja menurut Alberc (dalam Wahtini, 2002) adalah kualitas yang dirasa (dalam hati para pegawai) dari semua aspek keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Lee dan Yudith (dalam Sumarsono, 2004) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan personil melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua usaha pada setiap tingkatan organisasi untuk mendapatkan sesuatu yang sangat bernilai dan pertumbuhan.

Berdasarkan pengertian di atas, kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan pribadi anggota organisasi. Lingkungan kerja merupakan tempat para inividu ketika terlibat dengan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian kualitas kehidupan kerja

bermula dari persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya, apakah dengan lingkungan kerjanya tersebut dia dapat memenuhi kebutuhan pribadinya atau tidak. Apabila individu mengatakan bahwa dia merasa tidak dapat memenuhi kebutuhannya melalui lingkungan kerjanya tersebut maka hal itu bisa berarti bahwa kualitas kehidupan kerjanya tersebut tidak baik dan individu tersebut tidak suka dengan keadaan tersebut dan demikian pula sebaliknya.

Menurut Gitosudarmo (2000), sasaran utama kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat unsur yaitu:

1. Menciptakan organisasi yang lebih demokratis dimana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang mempengaruhi kehidupannya.
2. Mencoba memberikan andil imbalan finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerjasama yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas.
3. Mencoba mencari cara untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja.
4. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan
5. Kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi. Program kualitas kehidupan kerja juga mempunyai potensi meningkatkan komunikasi individual atau kelompok, koordinasi, motivasi dan kapabilitas (Sumarsono, 2004).

2.1.2.2 Tujuan Kualitas Kehidupan Kerja

Tujuan dari pembangunan sistem kualitas kehidupan kerja Menurut wirawan (2015:104) adalah:

1. Memperbaiki kepuasan kerja pekerja.

Kepuasan kerja sangat penting bagi individu pekerja dan organisasi dimana pekerja bekerja.

2. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja.

Kualitas kehidupan kerja dapat mengembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu bekerja.

3. Meningkatkan kinerja para pekerja.

Tujuan akhir dari kualitas kehidupan kerja adalah meningkatkan kinerja para pekerja yang berimbas kepada kinerja organisasi.

4. Menciptakan pembelajaran organisasi.

Kualitas kehidupan kerja membangun pembelajaran organisasi dimana organisasi berupaya mengembangkan para pekerjanya secara terus menerus dan pekerja menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

5. Mendukung manajemen perubahan.

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung oleh para pekerja dan akan mempengaruhi kehidupan mereka.

2.1.2.3 Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja

Ada dua pandangan mengenai kualitas kehidupan kerja / *Quality Of Work Life (QWL)*. Pertama, kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya, budaya kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi yang aman). Kedua, menyamakan kualitas kehidupan kerja dengan persepsi karyawan bahwa mereka aman, ada perbaikan lingkungan kerja, secara relative imbalan terpuaskan, dan mampu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia. Menurut Lawler dan Leadford (2011:143), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh banyak factor. Faktor-faktor tersebut, antara lain jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, dan salah satu faktor yang dapat memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas, yaitu lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Maka, setiap lembaga atau organisasi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif. Peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

2.1.2.4 Indikator Dalam Penerapan Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Cascio (2006), terdapat Sembilan indikator dalam penerapan *Quality of Work Life* , yaitu :

1. Partisipasi karyawan

Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Menurut Cascio (2006) partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui kerjasama dengan karyawan, partisipasi karyawan dalam rapat dan Peningkatan kualitas tim.

2. Penyelesaian Konflik

Konflik merupakan suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

3. Komunikasi

Setiap manajer dan karyawan perlu memiliki kemampuan membangun komunikasi yang efektif sebagai dasar esensial di dalam memimpin dan mengelola organisasi/perusahaan. Kemampuan berkomunikasi karyawan merupakan salah satu bentuk mutu sumber daya manusia.

4. Kesehatan kerja

Dalam Pasal 86 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang kesehatan kerja merupakan salah satu hak pekerja atau buruh

untuk itu pengusaha wajib melaksanakan secara sistematis dan terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan. Upaya kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, dengan cara pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, pengendalian bahaya ditempat kerja, promosi kesehatan, pengobatan, dan rehabilitasi

5. Keselamatan kerja

Dengan majunya industrialisasi, mekanisme, dan modernisasi, maka dalam kebanyakan hal berlangsung pula peningkatan intensitas kerja operasional dan tempat kerja para pekerja. Hal ini memerlukan pengerahan tenaga kerja secara intensif pula dari para pekerja. Kelelahan, kurang perhatian akan hal-hal ini, kehilangan keseimbangan dan lain-lain merupakan akibat dari padanya dan menyebabkan terjadinya kecelakaan. Oleh karena itu perlu adanya jaminan keselamatan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Perusahaan harus dapat menjamin keselamatan karyawannya. Menurut Cascio (2006), keselamatan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu : (1) komite keselamatan, (2) tim penolong gawat darurat dan (3) program keselamatan kerja (seperti asuransi kecelakaan).

6. Keamanan kerja

Keamanan bekerja sangat penting bagi karyawan. Perlunya kesepakatan mengenai pekerjaan antara karyawan dengan perusahaan. Kesepakatan tersebut berkenaan dengan gaji, kontrak kerja dan sebagainya. Hal ini ditujukan agar tidak ada pemecatan secara sepihak yang dapat dilakukan

oleh pihak perusahaan. Cascio (2006) mengelompokkan rasa aman karyawan terhadap perusahaan adalah : (1) jaminan tidak ada pemberhentian karyawan tetap dan (2) program pensiun bagi karyawan yang telah mengabdikan kepada perusahaan

7. Kompensasi yang layak

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja cenderung menurun.

8. Kebanggaan

Karyawan yang punya rasa bangga dan “memiliki” akan bekerja optimal untuk kemajuan perusahaan. Menumbuhkan rasa bangga dan memiliki atas perusahaan di mana kita bekerja sangat mengaruhi kinerja dan totalitas seseorang terhadap perusahaannya. Walaupun caranya berbeda-beda, esensinya adalah satu: meningkatkan rasa bangga karyawan yang mampu menyulut produktivitas perusahaan ke titik optimal. Dari masa bekerja, praktisi SDM berharap karyawan akan lebih lama berkarya, lebih loyal.

Namun, komitmen bukan berarti aman-aman saja. Kebanggaan selayaknya membuat karyawan selalu ingin meningkatkan diri dan memberi kontribusi yang besar ke perusahaan. Menurut Cascio (2006), kebanggaan karyawan terhadap perusahaannya dipengaruhi oleh tiga hal yaitu : (1) identitas perusahaan, (2) partisipasi perusahaan dalam bidang kemasyarakatan dan (3) kepedulian perusahaan terhadap lingkungan.

9. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

2.1.3 Motivasi Intrinsik

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Intrinsik

Menurut Deci & Ryan dalam Badhuri & Kumar 2010 Motivasi intrinsik adalah sumber energi yang merupakan inti dari sifat aktif seorang individu. Motivasi intrinsik mengacu pada keterlibatan seseorang dalam kegiatan yang sepenuhnya dilakukan untuk kesenangan dan kepuasan dari partisipasi belaka. Kepuasan dan kesenangan itu berasal dari suatu kegiatan yang dilakukannya bukan dari sumber alasan eksternal. Seseorang termotivasi secara intrinsik ketika dia melakukan kegiatan atau pekerjaan secara sukarela, tanpa harapan tidak ada imbalan materi atau alasan eksternal. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional (Luthans, 2011).

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Intrinsik

Menurut Taufik (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu :

a. *Kebutuhan (need)*

Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis, misalnya ibu ingin cepat sehat pasca operasi.

b. *Harapan (expentancy)*

Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga dirimeningkat dan menggerakkan seseorang kearah pencapaian tujuan.

c. *Minat*

Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa adanya yang menyuruh (tanpa adanya pengaruh dari orang lain)

Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins& Judge (2008), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

a. *Achievement (Pencapaian)*

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari pencapaian prestasinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka seorang pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mendapatkan prestasi kerja dan kinerja yang tinggi.

b. *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari pencapaian prestasi yang telah dilakukan karyawan, maka seorang pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan terhadap pencapaian prestasi karyawannya tersebut. Pengakuan oleh atasan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b. Memberikan surat penghargaan
- c. Memberi hadiah berupa uang tunai
- d. Memberikan kenaikan gaji atau promosi

c. *The Work It Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya. Besar kecilnya tantangan sangat memengaruhi kinerja karyawan. Sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

d. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

e. *Advancement* (Kemajuan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan. Sehingga memungkinkan karyawannya untuk maju dalam pekerjaannya.

Motivasi intrinsik dalam realitasnya lebih memiliki daya tahan yang lebih kuat dibanding motivasi ekstrinsik. Hal ini terjadi karena faktor ekstrinsik dapat saja justru mengakibatkan daya motivasi individu berkurang ketika faktor ekstrinsik tersebut mengecewakan seorang individu.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Intrinsik

Motivasi adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011:160), yang indikator yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan) Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila

karyawan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (Pengakuan) Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai.
3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri) Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.
4. *Responsibility* (Tanggung jawab) Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.
5. *Advancement* (Pengembangan) Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang

bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Untuk lebih memahami kinerja karyawan, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut :

Sedarmayanti (2007) mengatakan bahwa Kinerja berasal dari kata *performance* yang merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satunya memiliki arti “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2011:50) *performance* atau kinerja adalah “*Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Mangkunegara (2011:57) mendefinisikan kinerja sebagai berikut ”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Rivai (2011:14) mengemukakan bahwa “Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu.

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

2. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

- a. Kerapihan.
- b. Ketelitian.
- c. Hasil Kerja.

3. Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.

- a. Jalinan kerja sama.
- b. Kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, selain itu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu.

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

5. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

Sebaliknya, bila akibat yang dicari- cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.4.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2011:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini

NO	JUDUL / PENELITI	KESIMPULAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bussan Auto Finance Metode : Analisis linear berganda Sample : Sampel jenuh sebanyak 73 responden Jurnal Oleh: I Ketut Andika Widyaputra, A.A. Sagung Kartika Dewi	Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bussan Auto Finance Cabang Denpasar. Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bussan Auto Finance Cabang Denpasar. Pemberian motivasi intrinsik yang baik kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi intrinsik, maka semakin tinggi kinerja karyawan dan menyebabkan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.	Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel Motivasi pada variabel (X) nya dan Kinerja variabel (Y).	Peneliti terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja.
2	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan	Iklim organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial	Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-	Peneliti saat ini tidak memakai unit analisis

NO	JUDUL / PENELITI	KESIMPULAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	<p>Kerja terhadap Kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali</p> <p>Metode: Uji Asumsi Klasik</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 71 responden</p> <p>Jurnal Oleh: Evan Karno Pasaribu, Ayu Desi Indrawati (2016)</p>	<p>Provinsi Bali atau dengan kata lain iklim organisasi Dinas Sosial Provinsi Bali yang ada sekarang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Bali dengan kata lain kualitas kehidupan kerja Dinas Sosial Provinsi Bali yang ada sekarang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>sama menggunakan variabel (X1) Iklim Organisasi, (X2) Kualitas Kehidupan Kerja dan (Y) Kinerja.</p>	<p>Dinas Sosial Provinsi Bali sedangkan peneliti terdahulu menggunakan Dinas Sosial Provinsi Bali Sebagai unit analisis</p>
3	<p>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</p> <p>Metode: Ujin instrumen dan uji asumsi klasik</p> <p>Sampel : Sampel jenuh sebanyak 84 responden</p> <p>Jurnal Oleh: Yusuf Wildan Setiyadi, Sri Wartini (2016)</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Honda Semarang Center Setiabudi. Apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun.</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel (X2) Kualitas Kehidupan Kerja dan (Y) Kinerja.</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja</p>
4	<p>Pengaruh Quality Of Work Life dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Perawat RSUD</p>	<p>Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) perawat RSUD A.M. Parikesit Tenggarong</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama</p>	<p>Peneliti saat ini tidak memakai unit analisis RSUD</p>

NO	JUDUL / PENELITI	KESIMPULAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
	<p>A.M.Parikesit Tenggarong Seberang Metode: Regresi Linear Berganda Sampel: 62 responden Jurnal Oleh: Puri Arinda, Yonathan Pongtulan, Dirga Lestari AS (2016)</p>	<p>Seberang. Hal ini berarti jika terjadi peningkatan <i>quality of work life</i> maka kinerja perawat juga akan meningkat. Variabel Motivasi Intrinsik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) perawat RSUD A.M. Parikesit Tenggarong Seberang. Hal ini berarti jika terjadi peningkatan motivasi intrinsik didalam diri perawat maka kinerja perawat juga akan meningkat.</p>	<p>menggunakan variabel (X2) Kualitas Kehidupan Kerja, (X3) Motivasi Intrinsik dan (Y) Kinerja.</p>	<p>A.M.Parikesit Tenggarong Seberang sedangkan peneliti terdahulu menggunakan RSUD A.M.Parikesit Tenggarong Seberang</p>
5	<p>Analisis tentang Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap kinerja Karyawan (Studi kasus: Di Rumah Sakit Rajawali dan STIKES Rajawali Bandung (Yayasan Kemanusiaan Bandung Indonesia) Metode : Analisis Linier berganda Sample : Sampel jenuh sebanyak 150 responden Jurnal Oleh : Fotuhu Waruwu (2017)</p>	<p>Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Rajawali dan STIKES Rajawali Bandung dengan presentase 82,20%. Motivasi intrinsik yang dimaksud disini adalah motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin besar motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Rajawali dan STIKES Rajawali Bandung.</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel (X3) Motivasi Intrinsik dan (Y) Kinerja.</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel motivasi ekstrinsik, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel motivasi ekstrinsik.</p>
6	<p>Organisational climate's impact on employee's performance Jurnal Oleh : V. Kubendran, M. Sampath Nagi, Muthukumar.S</p>	<p>Relationship of the employees with management may be enhanced by reducing the negative perception among he employees. This improvement may attribute to prosperity of the company through profit and that of the employees through enhanced quality of work life. A</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel (X1) Iklim Organisasi, dan (Y) Kinerja</p>	<p>Peneliti terdahulu tidak membahas Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Intrinsik, sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel kualitas</p>

NO	JUDUL / PENELITI	KESIMPULAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
		suitable working climate musters sincerity of the workers.		kehidupan kerja dan motivasi intrinsik.
7	Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders Jurnal Oleh : Dr.Poonsook Kitratporn, Dr.Vichian Puncreobutr (2016)	The study probes the existence of Quality of Work Life and Organization Climate of the schools along the Thailand-Cambodia border areas with positive results. But the individual dimensions of both QWL and Organizational climate should be given more emphasis for improvement.	Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel (X1) Iklim Organisasi, dan (X2) Kualitas Kehidupan Kerja.	Peneliti terdahulu tidak membahas variabel Motivasi Intrinsik dan Kinerja
8	Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS) Jurnal Oleh: Mohammad Rabiul Basher Rubel, Daisy Mui Hung Kee (2014)	Study find a significant positive relationship between job satisfaction and performance as similar with the previous study. Therefore, it can be considered and asserted that assuring QWL is essential for the organization to enhance the prothomlevel of satisfaction as satisfied employees are responsible for improving both their individual and organizational performance.	Penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel (X2) Kualitas Kehidupan Kerja dan (Y)Kinerja.	Peneliti terdahulu tidak membahas variabel Iklim Organisasi dan Motivasi Intrinsik

2.3 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. Kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan

keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Keadaan iklim organisasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Selain iklim organisasi hal lain yang harus diperhatikan adalah kualitas kehidupan kerja. Adanya kualitas kehidupan kerja akan menumbuhkan kemauan/keinginan para pegawai untuk tetap tinggal atau bertahan di dalam suatu organisasi. Dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja di organisasi akan mempengaruhi pula peningkatan kinerja pegawai, sehingga dapat menciptakan pelayanan yang optimal. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi. Motivasi dapat berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun luar diri seseorang (motivasi ekstrinsik). Motivasi yang paling kuat adalah motivasi intrinsik karena tertanam langsung di dalam diri karyawan.

2.3.1 Keterkaitan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Sedarmayanti (2007) mengatakan bahwa Kinerja berasal dari kata *performance* yang merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satunya memiliki arti “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Peningkatan kinerja karyawan juga dapat dicapai dan 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.

Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Stinger dalam Wirawan (2010:123)

Demikian dijelaskan oleh Henry Simamora.(2010:31) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas karyawan. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menyimpulkan adanya hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Sri Pahaledang Asi (2014) serta penelitian Evan Karno Pasaribu dan Ayu Desi Indrawati (2016).

2.3.2 Keterkaitan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi seperti yang dinyatakan oleh Lewis dkk (2001) .Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap kinerja dalam organisasi.

Pada penelitian Astrianditiya dan Fareshi (2016) membuktikan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan didukung oleh

penelitian Yusuf Wildan Stiadi dan Sri Wartini (2016) menyatakan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.3.3 Keterkaitan Motivasi Intrinsik dengan Kinerja

Faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional (Luthans, 2011). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa motivasi intrinsik dipandang mampu meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Pada penelitian Fatuho Waruwu (2018) pengajuan hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Dan didukung penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Andika Widyaputra dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2018)

2.3.4 Keterkaitan Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja pegawai dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Peningkatan indikator kinerja salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Evan Karno Pasaribu & Ayu Desi Indrawati (2016) mengenai variabel Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, yaitu bahwa Iklim Organisasi dan

Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

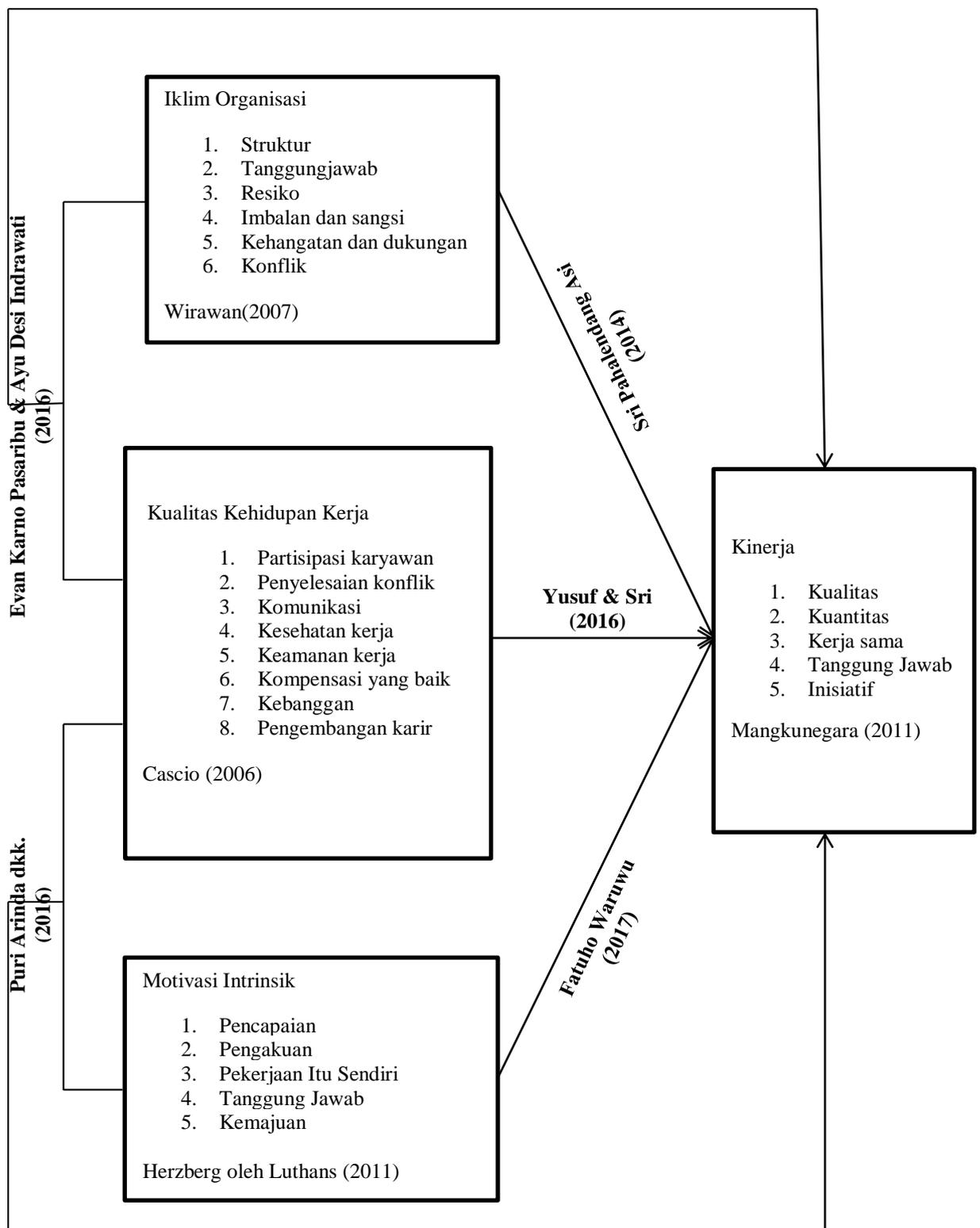
2.3.5 Keterkaitan Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Intrinsik dengan Kinerja

Menurut Wahyuddin dalam Mahardikwanto (2013) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Peningkatan indikator kinerja salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja dan motivasi intrinsik.

Menurut Lee dan Yudith (dalam Sumarsono, 2004) mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan personil melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Selain Kualitas Kehidupan Kerja yang di perhatikan, perusahaan juga perlu memperhatikan motivasi intrinsik dari karyawannya. Seseorang termotivasi secara intrinsik ketika dia melakukan kegiatan atau pekerjaan secara sukarela, tanpa harapan tidak ada imbalan materi atau alasan eksternal (Deci & Ryan dalam Badhuri & Kumar 2010).

Berdasarkan hasil penelitan dari Puri Arinda dkk (2016) didapatkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun paradigma kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007 : 73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

- H1 : Iklim Organisasi cukup kondusif, Kualitas Kehidupan Kerja Kondusif, Motivasi Intrinsik tinggi dan Kinerja Karyawan telah memenuhi SOP pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung cukup kondusif.
- H2 : Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung
- H3 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung
- H4 : Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung
- H5 : Iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung
- H6 : Motivasi intrinsik dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung