BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.

2.1 Kajian pustaka

2.1.1 Iklim Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi.

Pengertian Iklim Organisasi, Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmers pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Bagi Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007: 121), iklim organisasi merupakan *"...a concept describibing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its Properties can be perceived*

or experienced by members of the organization and reported by them inin an appropriate questionnaire." Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dipahami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Sedangkan menurut Owen (dalam Wirawan, 2007: 122), iklim organisasi adalah "*...study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization"* studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Stringer (dalam Wirawan, 2007: 122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "*...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*" koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Iklim organisasi (organizational climate) menurut James and Jones (Davidson,2000:21) adalah :"*Set of characteristics that describe an organization and that distinguish the organization from other organizations and influence the be-havior of people in the organization. "*

Set acteristics char yang menggambarkan sebuah organisasi dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi

dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

2.1.1.2 Pendekatan Iklim Organisasi

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. *Multiple measurement – organizational approach*

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

b. *Perseptual measurement – organizational attribute approach*

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

c. *Perseptual measurement – individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang

disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor berikut ini, karena iklim organisasi dapat berdampak pada kreativitas serta kinerja karyawan.

Untuk membangun iklim organisasi yang dapat menciptakan hubungan yang baik di antara individu, Davis (1962, h.58) memaparkan bahwa terdapat 4 faktor penting, yaitu:

a. Hubungan yang saling menguntungkan

Kunci dari konsep hubungan antar manusia adalah adanya hubungan yang saling menguntungkan antar sesama manusia, baik itu antara pimpinan dan karyawan, maupun hubungan yang baik antar sesama karyawan. Karyawan merasa apabila mereka memiliki hubungan yang baik dengan organisasi, maka mereka akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.

b. Perbedaan antar individu

Pihak manajemen akan menghasilkan kepuasan kerja pada karyawan jika

mereka dapat memperlakukan karyawannya secara berbeda-beda, karena pada dasarnya setiap manusia memiliki karakteristik masing-masing yang unik.

c. Motivasi

Semua perilaku manusia disebabkan oleh sesuatu hal. Suatu hal tersebut akan mengarahkan individu dalam berperilaku untuk menghasilkan kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, dengan adanya kepuasan kerja, maka baik karyawan maupun pimpinan akan terpenuhi kebutuhannya masing-masing.

d. Martabat manusia

Martabat manusia merupakan etis dasar dalam menjalin hubungan antar manusia. Martabat manusia yang dirasakan oleh karyawan tidak sepenuhnya diberikan oleh pihak majanemen, tetapi dihasilkan juga dari perasaan dalam diri karyawan terhadap lingkungan organisasi yang sesuai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi, yaitu hubungan yang saling menguntungkan, perbedaan antar individu, motivasi, dan martabat manusia.

Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

a. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Sedangkan variasi faktor-faktor iklim organisasi yang diperkenalkan James and Jones (dalam Davidson, 2000:28), yaitu :

(1).*Leader facilitation and support* (kemudahan dukungan pimpinan), mencerminkan tinda-kan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan penjad-walan aktivitas, perencanaan, memfasili-tasi

hubungan interpersonal, peduli terha-dap kebutuhan pekerja yang dapat mem-bina keterbukaan dan saling berinteraksi.

(2).*Workgroup cooperation, friendliness and warmth* (kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan), secara umum mencerminkan hubungan antar anggota organisasi dan kelompok kerja.

(3). *Conflict and pressure* (konflik dan tekanan kerja), menggambarkan suasana dalam organisasi ketika dalam aktivitas-nya muncul permasalahan serta tekanan kerja dalam organisasi untuk melaksana-kan pekerjaan.

(4). *Organizational planning openness* (Perencanaan organisasi yang terbuka), menggambarkan kejelasan mengenai kebijakan, perencanaan serta prosedur pelaksanaan tugas dalam or-ganisasi.

(5*). Job standards* (Standar kerja), yang mencerminkan tingkat kerja yang memiliki standar ketat mengenai kualitas dan akurasi.

2.1.2 Karakteristik Pekerjaan

2.1.2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Lawrence (Mangkunegara, 1993) karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang disebut *The Requsite Task Atribute Scale (RTA Scale)* dan mengandung tujuh sifat tugas yaitu otonomi, variasi, pengetahuan wajib, kemampuan wajib, tanggung jawab, interaksi wajib dan interaksi bebas. Karakteristik pekerjaan tersebut sebagai isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Di mana di dalam suatu pekerjaan mengandung lima dimensi inti yaitu arti tugas, umpan

balik, tantangan kesepakatan dengan teman sekerja, dan kesepakatan persahabatan.

Hackman & Oldham (dalam Robbin 2001) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan".

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 1994).

Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek-aspek internal dari suatu pekerjaan yang mencerminkan sifat dan gambaran dari pekerjaan itu sendiri.

2.1.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan menurut para ahli memiliki beberapa faktor, seperti yang dikemukakan Wood, at al (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

1. *Skill Variety* (Variasi Keterampilan)

Skill Variety (Variasi Keterampilan) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

2. *Task Identity* (Identitas tugas)

Task Identity (Identitas tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagianya, oleh karena seseorang terlibatmengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

3. *Task Significance* (Signifikasi Tugas)

Task Significance (Signifikasi Tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

4. *Autonomy* (Otonomi)

Autonomy (Otonomi) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

5. *Job Feedback* (Umpan balik Pekerjaan)

Job Feedback (Umpan balik Pekerjaan) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Suatu model karakteristik kerja diajukan oleh Hackman & Oldham (dalam Robbins 2001:447) yang mengidentifikasikan lima dimensi inti dari karakteristik kerja meliputi :

(1) Keragaman kecakapan (*skill vari-ety*),

(2) Identitas pekerjaan (*task identity*),

(3) Keberartian pekerjaan (*task signifi-cance*),

(4) Otonomi (*otonomy*), dan

(5) Umpan balik dari pekerjaan (*feedback from job*).

Model karakteristik pekerjaan ini memunculkan motivasi internal akibat adanya suatu pengalaman dan penghayatan psikologis pekerja setelah melakukan pekerjaannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tanpak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah medorong karyawan untuk lebih produktif. Untuk itu, perlu di perhatikan agar karyawan ataupun pegawai sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak ada unsur paksaan, sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan masing-masing individu.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Robbins (2001:22) menyakatan bahwa kepuasan kerja adalah "*A gen-eral attitude toward one's job; the differ-ence between the amount of rewards workers receive and the amount they be-lieve they should receive*".

"Sebuah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang membedakan antara jumlah penghargaan pekerja yang di terima dan jumlah yang mereka percayai bahwa mereka harus menerima".

Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*.

Dari uraian pendapat para ahli tersebut kita dapat mengambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah:

(a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan.

(b) faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

(c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, kelepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil. baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (dalam As'ad, 2003:114).

Menurut Griffin & Moorhead (1992:63) berpendapat bahwa ada lima faktor utama yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu : gaji, kesempatan untuk promosi, jenis pekerjaan, kebijaksanaan dan prosedur organisasi, dan kondisi kerja.

Menurut Maman Kusman (1999:1) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang : (1) Bersumber pada pekerjaan (*Intrinsic factor*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*Extrinsic factor*). (2) Bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*Satisfaction on the work process and outcome*).

Robbins (2001:149) menyatakan bahwa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah :

(1) Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), hal ini dapat diartikan bahwa pekejaan yang diberikan kepada keryawan haruslah memiliki tantangan yang proposional. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan, sebaliknya pekerjaan yang tantanganya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustasi dan gagal.

(2) Ganjaran/imbalan yang pantas (*equitable rewards*), yang dimaksud imbalan disi bisa berupa gaji, komisi, tunjangan ataupun kesempatan promosi. Pada umumnya karyawan menginginkan sistem gaji dan promosi yang adil artinya ada kesesuaian antara imbalan yang diberikan dengan tuntutan pekerjaan, keterampilan, latar belakang pendidikan dan lain-lain.

(3) Kondisi kerja yang mendukug (*supportive working condition*), yang dimaksud kondisi kerja yaitu suasana lingkungan ditempat karyawan bekerja, seperti kebersihan, penerangan, temperatur udara dan lain-lain.

(4) Rekan kerja yang mendukung (*supportive coworker*), rekan kerja yang ramah serta kooperatif pada umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja, karena umumnya seseorang yang bekerja tidak hanya untuk mendapatkan penghasilan (gaji) tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*).

Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003:112-113) antara lain :

1. Kedudukan (posisi),

   Umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih

rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan),

   pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan.

3. Umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu pengawasan, hubungan antara karyawandengan pihak pimpinan sangat penting dalani arti menaikkan produktivitas kerja.

   Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

   Pendapat lain yang di kutip dari wikipedia.org (Levi,2002) lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*),Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan(*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan 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 karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah(*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. *Kerja yang secara mental menantang*,Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang

menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalamai kesenangan dan kepuasan.

2. *Ganjaran yang pantas*, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil,dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
3. *Kondisi kerja yang mendukung*,Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya,

kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. *Rekan kerja yang mendukung*, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenagkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
5. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Sedangkan menurut Maman Kusman (1999:1) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja me-rupakan unsur dari kepuasan kerja yang :

(1) Bersumber pada pekerjaan (*Intrinsic factor*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*Extrinsic factor*).

(2) Bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*Satisfaction on the work process and outcome*)

Selanjutnya Robbins (2001:149) menyatakan bahwa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah

(1) Kerja yang secara mental menantang,

(2) Ganjaran yang pantas,

(3) Kondisi kerja yang mendukug, dan

(4) Rekan kerja yang mendukung.

Variabel-variabel kepuasan kerja yang langsung pengaruhnya terhadap kepuasan kerja yaitu : Kompensasi, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, kelompok kerja,serta kondisi kerja.

2.1.4 Penelititan Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
	Elvira Sari (2009)	**Pengaruh Kompensasi dan iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.**	Hubungan kompensasi yang diterima karyawan dan iklim organisasi secara bersama-sama menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Namun hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja lebih besar	1.Variable X1 2.Tempat penelitian 3.Populasi dan Sampel	1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variable X2 dan Y yang digunakan

			dibandingkan hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan kompensasi dan proses balas jasa yang baik terhadap karyawan akan lebih mendorong kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan menciptakan iklim organisasi yang baik.		
	Hendry Boy (2009)	Hubungan Karakteristik Individu, Kompensasi, dan Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja Dosen di Polteknik Kesehatan Jambi	Kepuasan kerja di politeknik kesehatan Jambi setelah merger sebagian besar pada kategori sedang. Tidak terdapat hubungan yang bermakna antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja. Tidak terapatnya hubungan yang bermakna antara kompensasi dengan kepuasan kerja dosen.Terdapatnya hubungan yang bermakna antara iklim kerja dengan kepuasan kerja dosen. Semakin baik iklim kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data 2.variable iklim organsasi dan kepuasan kerja yang digunakan
	Natassia Ayudiarini	PENGARUH IKLIM ORGANISAS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan	1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan

		I DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA	organisasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara bersama-sama, maupun ketika dipisahkan antara iklim terhdapa kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.	Sampel	data 2. variable X1 dan variable Y yang digunakan
	Nurita Andriani, Armanu Thoyib, dan Soemarsono (2004)	Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Cabang Malang	Adanya pengarruh tidak langsung antara iklim organisasi antara iklim organisasi terhadap kepuasan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dan di tunjukan pula pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja secara tidak langsung.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data. 2. variable X1 dan X2 yang digunakan
	Moh. Irsan Frimansyah dan Raeny Dwi Santy	Pengaruh Iklim Organisai dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Sukabumi	Iklim organisasi berpengaruh positif terha-dap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini ber-arti semakin baik iklim organisasi maka semakin baik kepuasan kerja karyawan. Karakteristik	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel	1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data.

			Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini berarti semakin baik karakteristik pekerjaan maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.		
	Hari Adianto, dan Yuke Agustin, I.G.A. Happy Trindira	Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performansi Kerja Operator pada Bagian Produksi	Performansi kerja dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja internal, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja eksternal, namun yang paling besar pengaruhnya secara langsung terhadap performansi kerja adalah dengan memenuhi kepuasan kerja internal terlebih dahulu baru kemudian kepuasan kerja eksternal dan kemudian disusul dengan karakteristik kerja.	1.Tempat penelitian 2. Populasi dan sampel 3.variable independen	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner. 2. variable X1 dan X2 yang digunakan
	Arief Subyantoro (2009)	Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus	Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner. 2. Variable X2 dan Y yang digunakan

		yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)	terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh melalui motivasi kertja pengurus.		
	Firman (2011)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Pemkot Payakumbuh	Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kejelasan tugas, penggunaan keahlian dan signifikansi tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Payakumbuh. Penelitian ini gagal membuktikan bahwa kepuasan upah dan promosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang dapat diandalkan dalam persaingan . Perusahaan atau organisasi yang memiliki SDM handal dapat menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat meningkatkan motivasi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaanya.

Jika kondisi ini terjadi perusahaan akan memperoleh keuntungan. Untuk itu, karakteristik pekerjaan harus di dukung pula dengan iklim organisasi yang baik sehingga menimbulkan motivasi kepada para

pegawainya agar menyelesaikan tugas secara baik sehingga kepuasan kerja dapat di peroleh. Untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Faktor faktor yang mempengaruhi iklim organisasi antara lain menurut James and Jones (dalam Davidson, 2000:28) :

(1).*Leader facilitation and support* (kemudahan dukungan pimpinan), mencerminkan tinda-kan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan penjad-walan aktivitas, perencanaan, memfasili-tasi hubungan interpersonal, peduli terha-dap kebutuhan pekerja yang dapat mem-bina keterbukaan dan saling berinteraksi.

(2).*Workgroup cooperation, friendliness and warmth* (kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan), secara umum mencerminkan hubungan antar anggota organisasi dan kelompok kerja.

(3). *Conflict and pressure* (konflik dan tekanan kerja), menggambarkan suasana dalam organisasi ketika dalam aktivitas-nya muncul permasalahan serta tekanan kerja dalam organisasi untuk melaksana-kan pekerjaan.

(4). *Organizational plan-ning openness* (Perencanaan organisasi yang terbuka), menggambarkan kejelasan mengenai kebijakan, perencanaan serta prosedur pelaksanaan tugas dalam or-ganisasi.

(5). *Job standards* (Standar kerja), yang mencerminkan tingkat kerja yang memiliki standar ketat mengenai kualitas dan akurasi.

Karakteristik pekerjaan adalah aspek-aspek internal dari suatu pekerjaan yang mencerminkan sifat dan gambaran dari pekerjaan itu sendiri Hackman & Oldham (dalam Robbins 2001).

Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kerja antara lain Hackman & Oldham (dalam Robbins 2001:447) :

(1) Keragaman kecakapan (*skill variety*),

(2) Identitas pekerjaan (*task identity*),

(3) Keberartian pekerjaan (*task signifi-cance*),

(4) Otonomi (*otonomy*), dan

(5) Umpan balik dari pekerjaan (*feedback from job*).

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tanpak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah medorong karyawan untuk lebih produktif. Untuk itu, perlu di perhatikan agar karyawan ataupun pegawai sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak ada unsur paksaan, sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan masing-masing individu.

Selanjutnya Robbins (2001:149) menyatakan bahwa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah

(1) Kerja yang secara mental menantang,

(2) Ganjaran yang pantas,

(3) Kondisi kerja yang mendukug, dan

(4) Rekan kerja yang mendukung.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan

Alaydroes (2000:113) membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan ternyata memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi meskipun dalam tingkat yang rendah, artinya karakteristik pekerjaan berperan relatif kecil dalam menum-buhkan iklim organisasi, karena iklim or-ganisasi dibentuk oleh berbagai aspek.

2.2.1.2 Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Pegawai

Rongga et.al (2001:79) membuktikan bahwa "*existence of relation which are positive between organizational climate with job satisfaction of employees*". adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja kary-awan. Dalam penelitiannya ia menunju-kan bahwa kepuasan dalam pekerjaan timbul dari akibat oleh cara yang ditunju-kan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan bawahannya, sehingga para pekerja merasa bahwa mereka

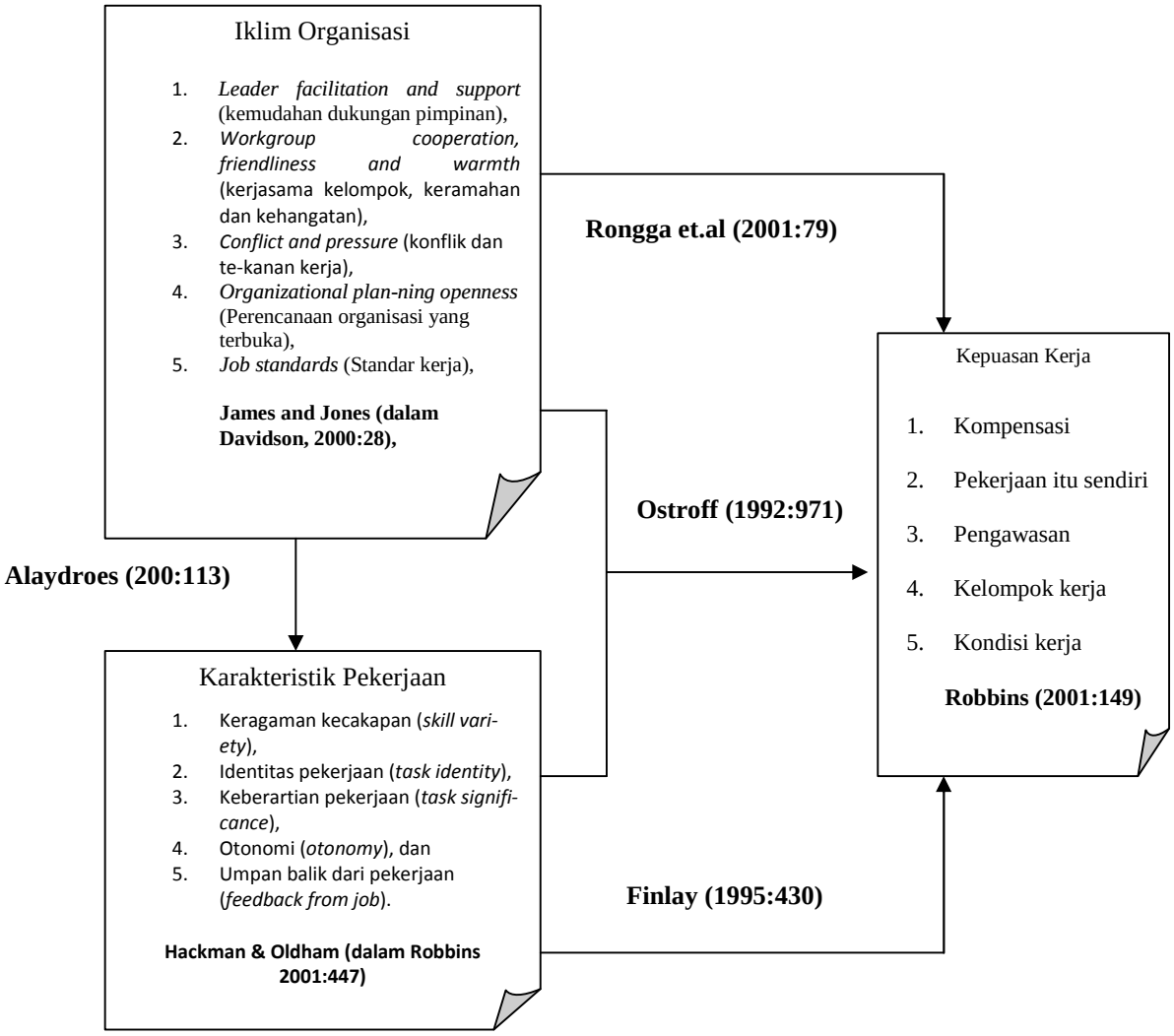
merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasan memperhatikan mereka.

2.2.1.3 Hubungan Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Pegawai

Hasil penelitian Finlay (1995:430) membuktikan bahwa ada pengaruh antara variabel organisasi, karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, sedangkan umur tidak berpengaruh terhadap kepua-san kerja.

2.2.1.4 Hubungan Iklim Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan Ostroff (1992:971) mengemukakan bahwa“The climate of the organization, job characteristics and participation in decision making have relation with satisfaction of employees”. Dijelaskan bahwa antara iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan par-tisipasi dalam menentukan keputusan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 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 :

1. Iklim Organisasi pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung belum kondusif.
2. Karakteristik Pekerjaan pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung cukup rendah.
3. Kepuasan Pegawai pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung cukup rendah.
4. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung.
5. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai pegawai pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung.
6. Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai pada PT. Bank UOB Buana kantor cabang Jl. Jamika no.22, Bandung.