# 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 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"*. (Karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi).

Pendapat Poole yang dikutip Monks (2002:120) yang menjelaskan secara keseluruhan, iklim organisasi lebih merupakan sifat budaya dari pada merupakan suatu penggantian budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang di generalisasikan, iklim organisasi berperan dalan keutuhan suatu budaya dan bimbingan perkembangan budaya tersebut.

Menurut Wirawan (2007), "Iklim organisasi adalah presepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor), mengenai yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi

secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan prilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Stringer dalam Ayudiarini (2010) mendifinisikan iklim organisasi sebagai ”*collection and pattern of envirimental determinant of aroused motivation*”. (Iklim organisasi sebagai kolektif dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi).

Davis dan Newstron (1981), yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep atau pemikiran yang menggambarkan suatu internal lingkungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawannya pada saat mereka melakukan aktivitas yang memiliki target pencapaian suatu organisasi.

Menurut Davis (1996: 21) iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi (Nitisemito, 1991:185).

**2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Robert Stringer dalam Wirawaan (2007) mengemukakan bahwa terdapat 5 faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi yaitu :

1. Lingkungan eksternal.
2. Strategi organisasi.
3. Pengaturan organisasi.

4. Kekuatan sejarah.
5. Kepemimpinan.

Pada salah satu tulisannya Robbins (1991) secara detil menjelaskan beberapa hal yang dinyatakannya sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

1. *Individual initiatve*, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.

2. *Risk tolerance*, tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengamil resiko.

3. *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.

4. *Management support*, tingkat kejelasan komounikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.

5. *Control*, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengtur dan mengawasi perilaku karyawan.

6. *Identity*, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing.

7. *Rewards*, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawsan dari senioritas, anakmas dan lain-lain.

8. *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.

9. *Communications patterrus*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

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 penjadwalan aktivitas, perencanaan, memfasilitasi hubungan interpersonal, peduli terhadap kebutuhan pekerja yang dapat membina 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 Pengembangan Karir

#### 2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir adalah proses kemajuan kerja seseorang melalui seri-seri tahap yang setiap seri mempunyai perbedaan dalam tugas, aktivitas dan hubungan (Noe dalam Kurnia,2002:25).

Menurut Byars dan Rue dalam Kurnia (2002) pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir yaitu :

1) Model siklus hidup (*life cycle model*) merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.

2) Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.

3) Model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Menurut Siagian (2007:215) semakin baik kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kepuasan kerja pegawai sehingga

dapat berdampak pada hasil kerja lebih baik, sedangkan menurut Stone (dalam Gomez, 2003:213) menyatakan bahwa "*carrer development refers to the process and activities involved in preparing anemployee for future position in the organization*". (Pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang).

Menurut Sondang P. Siagiaan (2006:203) mengemukakan bahwa "Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan".

Menurut Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77) mendefinisikan "Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang.

**2.1.2.2 Faktor-faktor pengembangan karir**

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasanya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. Mentors dan Sponsor

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

### 2.1.2.3 Komponen-komponen Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja (*Net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Pengunduran diri (*Resignation*)

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (leveraging).

5. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamannya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan "membeli" loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional (*International experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

### 2.1.3 kepuasan kerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang sifatnya individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka makin rendah tingkat kepiasannya.

Menurut Handoko (2000:129) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Hoppeck (dalam As'ad 2005:104) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya, sedangkan menurut Kartono (2007: 249) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan.

Marihot (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sati elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi prilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis prilaku yang sangat penting dalam

organisasi. Secara umum kepuasan kerja menunjukan perasaan orang-orang didalam organisasi terhadap lingkungan pekerjaanya.

seseorang yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya akan berimbas kepada sikap serta komitmennya dalam menjalankan karirnya (Adio dan Popoola, 2011).

Menurut Marihot Tua Efendi Hariadja (2002:290) mengemukakan bahwa: ”Kepuasan Kerja merupakan sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya”.

Menurut Robbins (2003:78) yang dikutip oleh Wibowo (2007:299) mengemukakan bahwa:“Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Robbins (2001:22) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “*A general attitude toward one’s job the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they be-lieve they should receive*”.

Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Kepuasan Kerja adalah sesuatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang

### 2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Marihot Tua Efendi (2002:291) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.
3. Rekan Sekerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaaan.
4. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
5. Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

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.
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.

Menurut Blum (As'ad, 2004: 114) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual meliputi; umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan serikat pekerja, dan kebebasan berpolitik.

3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain dalam pekerjaan ketetapan dalam menyelesaikan konflik antara manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

### 2.1.3.3 Komponen-komponen Kepuasan Kerja

Dalam penelitian oleh Robbins (1996) menyebutkan bahwa komponenkomponen yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Kerja yang secara mental menantang akan membuat karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik.
2. Ganjaran yang pantas dalam hal ini yang dimaksud adalah karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan harapan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung mempunyai arti karyawan yang peduli dengan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan yang baik.
4. Rekan kerja yang mendukung apabila karyawan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi dalam pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya karyawan dengan tipe kepribadian kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya akan menemukan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Sementara itu menurut Luthans (dalam Husein, 1998) Job Description Index (JDI) dapat digunakan untuk mengukur komponen kepuasan kerja, dimana komponen tersebut tersebut terdiri dari:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah

Merupakan imbalan jasa yang diterima oleh karyawan sesuai dengan jenis, dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan itu menantang, menarik, ataukah justru membosankan.

3. Promosi

Merupakan komponen yang mengukur tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam tugas dan jabatan.

4. Supervisi

Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.

5. Rekan sekerja

Merupakan komponen yang mengukur apakah rekan-rekan kerja dapat diajak bekerja sama, apakah mereka memiliki kompetensi yang saling mendukung, persahabatan, serta perilaku tolong-menolong antar rekan kerja.

### 2.1.4 Penelititan Terdahulu

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

| Penulis | Judul | Kesimpulan | Perbedaan | Persamaan |
|---|---|---|---|---|
| **1. M. Khaeron (2009)** | Motivasi, pengembangan karir dan iklim organisasi prngaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. | Kepuasan kerja atau job satisfaction adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi pemerintah di duga dapat dipengaruhi diantaranya yaitu motivasi, pengembangan karir, dan iklim organisasi. | 1.Variable X1<br>2. Variable X2<br>3.Tempat penelitian<br>4.Populasi dan Sampel | 1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data<br>2. Variabel Y |
| **2. Sullaida (2010)** | Pengaruh iklim organiasi terhadap kepuasan kinerja karyawan di PT.PLN cabang Lhokseumawe | Faktor iklim organisasi (dimensi psikologikal, dimensi structural, dimensi social dan dimensi biroktratik) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLS cabang lhokseumawe. | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi dan sampel<br>3. Variabel X2<br>4. Variabel Y | 1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data<br>2. variabel X1 |
| **3. Muhammad** | Implikasi iklim | Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan | 1.Tempat penelitian | 1.Variabel X1<br>2. Variabel Y |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Idrus (2006)** | organsasi terhadap kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan | kerja antara individu satu dengan individu lainnya dapat berbeda. Perbedaan ini salah satunya dapat dikarenakan perbedaan dalam mempersepsi iklim organisasi tempat dirinya bekerja. Bagi mereka yang mempersepsi secara positif, maka dengan sendirinya akan tercipta rasa nyaman dan nikmat dalam bekerja. Perasaanperasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja dan pada akhirnya akan menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang baik. | 2.Populasi dan Sampel<br>3. Variabel X2 | |
| **4. Eko Adi Siswanto dan Ahyar Yuniawan (2012)** | ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY) | Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Kerja dan Pengembangan Karir mempengaruhi Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY. | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi dan sampel<br>3. Variabel Y | 1.Mengumpulkan kuesioner dalam pengumpulan data<br>2. Variabel X1<br>3. Variabel X2 |
| **5. Eko Adi Siswanto,** | ANALISIS PENGARUH | Berdasarkan hasil analisis yang | 1.Tempat penelitian | 1.Mengumpulkan kuesioner dalam |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Ahyar Yuniawan (2012)** | IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi kasus pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY) | dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Kerja dan Pengembangan Karir mempengaruhi Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY. | 2.Populasi dan Sampel<br>3. Variabel X1<br>4. Variabel X2 | pengumpulan data.<br>2. Variabel X2 |
| **6. Moh. Irsan Firmansah dan Raeny Dwi Santy (2009)** | PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI INGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SUKABUMI | Iklim organisasi dan karakteritik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif terha-dap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini menunjukan bahwa secara serempak ik-lim organisasi dan karakteristik pekerjaan berperan dalam membentuk dan mening-katkan kepuasan kerja pegawai pemerin-tah daerah Kabupaten Sukabumi. | 1.Tempat penelitian<br>2. Populasi dan sampel<br>3.variable X2 | 1. Variabel X1<br>2. variabell X2 |
| **7. Natassia Ayudiarini** | PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN | Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung. Perhitungan Korelasi Pearson | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi dan sampel | 1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner.<br>2.Variabel X1<br>3.Variabel X2<br>4. Variabel Y |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | KERJA | diketahui Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan sebesar 0,888 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, dimana Pengembangan karir yang semakin baik akan meningkatkan Kepuasan kerja karyawan. | | |
| **8. Elviera 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 dibandingkan hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi dan sampel<br>3. Variabel X1<br>4. Vaeiabel X2 | 1. Variabel Y |

## 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, pengembangan karir 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.

Tentang pengembangan karir menurut Sondang P. Siagiaan (2006:203) mengemukakan bahwa ”Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Prestasi kerja

   Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasanya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

   Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. Mentors dan Sponsor

   Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat

menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

   Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

   Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

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.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariadja (2002:290) mengemukakan bahwa: ”Kepuasan Kerja merupakan sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya”.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002:291) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.

3. Rekan Sekerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaaan.
4. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
5. Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

### 2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

#### 2.2.1 Hubungan Iklim organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

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.

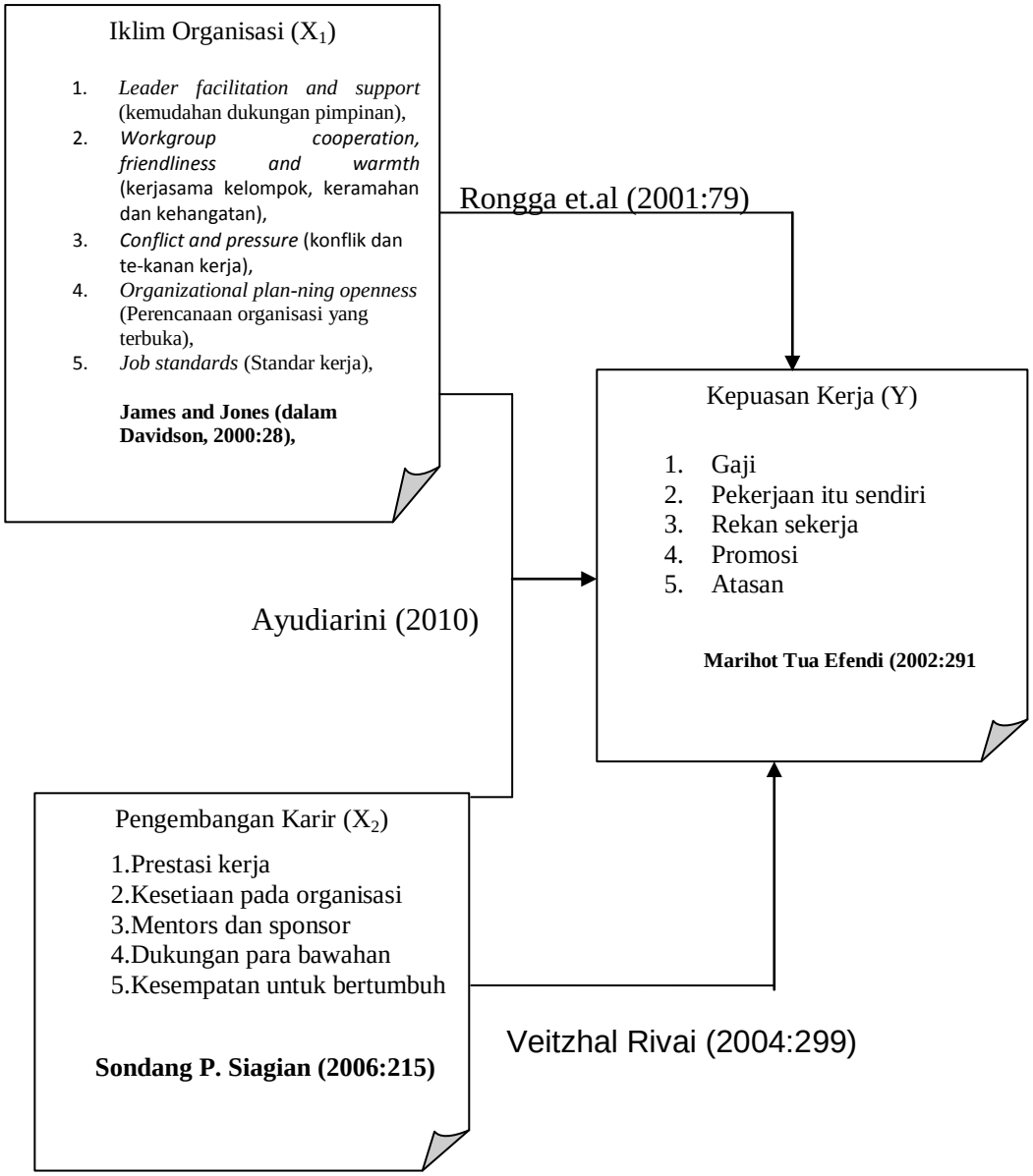
#### 2.2.2 Hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja karyawan

Menurut Veitzhal Rivai (2004:299) mengemukakan bahwa "Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan erhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi".

.

### 2.2.3 Hubungan Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ayudiarini (2010) membuktikan Dengan menggunakan dua variabel bebas yaitu iklim organisasi dan pengembangan organisasi serta variabel terikat kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan secara parsial masing-masing dan untuk iklim organisasi sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan untuk pengembangan karir terhadap kepuasan juga memiliki pengaruh signifikan pula terhadap kepuasan kerja.




*Gambar 1.3*
*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 Universitas Komputer Indonesia belum kondusif.
2. Pengembangan Karir pada Universitas Komputer Indonesia masih rendah.
3. Kepuasan Pegawai pada Universitas Komputer Indonesia masih rendah.
4. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).
5. Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai pegawai pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).
6. Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).