BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Iklim Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Litwin dan R. A Stringer; 1968 (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *"a concept describbing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its prpoerties canbe perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire"*. Menurut kedua tokoh tersebut, iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Payne dan Pugh dalam Muhammad (2005: 82-83) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan

1. isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum,

2. norma,
3. sikap,
4. tingkah laku, dan
5. perasan anggota terhadap suatu sistem sosial.

Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tentang iklim organisasi yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kondisi internal dari sebuah perusahaan yang dimana hanya dapat dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dan juga perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi, dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat di ukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, fal;tor, sifat atau karakteristik variabel iklim organisasi. Studi yang dilakukan oleh para pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya sendiri-sendiri (Rob Altman dalam Wirawan, 2007).

1. Keadaan lingkungan fisik. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan, proses kerja- Persepsi karyawan

mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.

2. Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informasi kekeluargaan, atau profe sional.
3. Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi. Indikator faktor manajemen yang mempengaruhi iklim organisasi jumlahnya sangat banyak, misalnya karakteristik organisasi (lembaga pendidikan, rumah sakit, militer, dan sebagainya) yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda.
4. Produk. Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sanagt menenhrkan iklim organisasi. misalnya, iklim organisasi dinas kebersihan yang produknya berupa layanan pemebrsihan sampah, berbeda dengan iklim organisasi perusahaan perbankan yang produknya adalah layanan keuangan.
5. Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan, mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya, iklim organisasi klinik bagian anak-anak di suatu rumah sakit berbeda dengan klinik bagran rematiik yang umwnnya melayani orang dewasa di rumatr sakit yang sama.
6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi. persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. termasuk dalam kondisi fisik adalatr kesehatan, kebugaran, keenergikan, dan

ketangkasan. Kondisi fisik sangat mempengaruhi iklim organisasi lembaga militer dan kepolisian. Kondisi kejiwaan merupakan faktor yang menentukan terjadinya iklim organisasi. kondisi kejiwaan misalnya adalah komitnen, moral, kebersamaan, dan keseriusam anggota organisasi.

7. Budaya organisasi. Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka. Misalnya jika kode etik dilaksanakan dengan sistematis, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai lingkungan sosialnyam lalu terjadilah iklim etis dalam lingkungan organisasi. demikian juga dalam budaya organisasi terdapat norma tertulis, tetapi banyak dilanggar oleh anggota organisasi dan tanpa sanksi, sehingga menimbulkan iklim organisasi negatif.

2.1.1.3 Dimensi Iklim Organisasi

Stringer (2002) berpendapat bahwa ada 6 komponen untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

a. Struktur *(Structure).* Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.
b. Standar-standar *(Standards).* Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi

artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung jawab *(Responsibility).* Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah "bos bagi diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan *(Recognition)* mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan *(Support).* Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat

penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

f. Komitmen *(Commitment).* Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat keloyalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Litwin dan stringer (dalam Amstrong, 2000) mengemukakan 8 (delapan) dimensi dalam iklim organisasi, yaitu :

1. *Structure* (struktur). Berkaitan perasaan mengenai tekanan dan kebebasan dalam berperilaku serta derajat formalitas dan informalitas yang ada dalam lingkungan kerja.
2. *Responsibility* (tanggung jawab). Berkaitan dengan perasaan tentang adanya kepercayaan ketika terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan penting.
3. *Risk* (resiko). Berkaitan mengenai resiko dan tantangan dalam bekerja dan dalam organisasi. Dimana karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam tugas sebagai sebuah tantangan.
4. *Warmth* (kehangatan). Adanya kehangatan atau keramahan dalam kelompok sosial informal.
5. *Support* (dukungan). Perasaan yang berkaitan dengan pemberian dukungan baik dari atasan maupun rekan kerja.
6. *Standarts* (standart). Berkaitan dengan perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian terhadap pelaksanaan

tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

7. *Conflict* (konflik). Berkaitan dengan perasaan mengenai keterbukaan dari atasan maupun rekan kerja terhadap perbedaan pendapat dan dalam mengatasi masalah. Dimana permasalahan-permasalahan yang muncul akan diselesaikan secara terbuka daripada dibiarkan menguap begitu saja tanpa ada penyelesaian yang jelas.
8. *Identity* (identitas). Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai keberadaannya dalam perusahaan. Dimana karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan dan mereka bangga dengan keberadaannya.

Sedangkan James and Jones (dalam Davidson, 2000:28) memperkenalkan dimensi iklim yang menggam-barkan variasi faktor yang termasuk dalam pembuatan konsep iklim organisasi yaitu:

1. *Leader facilitation and support* (kemudahan dukungan pimpinan), mencerminkan tindakan 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 aktivitasnya muncul permasalahan serta tekanan kerja dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
4. *Organizational planning openness* (Perencanaan organisasi yang terbuka), menggambarkan kejelasan mengenai kebijakan, perencanaan serta prosedur pelaksanaan tugas dalam organisasi.
5. *Job standards* (Standar kerja), yang mencerminkan tingkat kerja yang memiliki standar ketat mengenai kualitas dan akurasi.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Mathis and Jackson (2000), *"Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience"*. (Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

Menurut Robbin and Judge (2007:107), kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya

Menurut Alfia (2007:143) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase.

Menurut Veithzal Rivai (2004:475) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Handoko (2001) kepuasan kerja adalah sebagai bentuk respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Robbins (2003) menyebutkan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, dan kesempatan karyawan untuk maju. Sedangkan faktor individual yang berpengaruh adalah sikap kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilainilai yang dianut, sifat kepribadian, dan pengalaman pada masa lalu.

Berdasarkan definisi-definisi tentang kepuasan kerja yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan tentang bagaimana yang dirasakan oleh seorang karyawan mengenai apa yang dikerjakannya, dan bagaimana timbal balik dari perusahaan pada dirinya atas apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

As'ad (2005:112) menyebutkan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. kedudukan (posisi)
2. pangkat (golongan)
3. umur jaminan finansial
4. jaminan sosial
5. mutu pengawasan.

Menurut Veithzal (2004:479) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
b) Supervisi, Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

c) Organisasi dan manajemen, yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan
d) Kesempatan untuk maju, Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya
e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar. (Arep dan Tanjung,2003:71).
f) Rekan kerja, Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan
g) Kondisi pekerjaan. Menurut Sondang Siagian (2004:131-132), kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a) Bekerja pada tempat yang tepat,
b) Pembayaran yang sesuai,
c) Organisasi dan manajemen,

d) Supervisi pada pekerjaan yang tepat,

e) Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

Sedangkan menurut Wartawarga (2009), faktor-faktor penentu kepuasan kerja terdiri dari:

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan antara lain keragaman keterampilan, jati diri tugas *(task identity)*, tugas yang penting *(task significance)*, otonomi, dan pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Gaji, penghasilan, atau imbalan yang dirasakan adil *(equittable reward).*

2.1.2.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2007:112), dampak ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan dengan respons-respons seperti berikut:

1. Keluar *(exit)*, yaitu perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi *(voice)*, yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan *(loyalty)*, secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman

eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk ”melakukan hal yang benar”.

4. Pengabaian *(neglect)*, secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

2.1.3 Komitmen Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Menurut Porter (2001) dalam Temaluru (2001:135) komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Bashaw dan Grant (2000: 115) menyatakan bahwa komitmen pegawai diartikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif yang cenderung berprestasi lebih baik dan akan tetap bertahan di dalam organisasi sebagai wujud kebanggaan pada organisasi, karena organisasi mampu memenuhi harapan-harapannya.

Shadur, Kienzle & Rodwell (2003) menyatakan bahwa karyawan yang komitmen terhadap perusahaannya akan menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut : *Organizational commitment was defined as the strengh of an individual's identification with and involvement in a particular organization.* Pendapat ini tidak tidak berbeda jauh seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt & Osborn (2002) yang menunjukkan tingkat seseorang mengenal secara mendalam dan merasakan sebagian besar anggota perusahaan.

Steers & Porter (dalam Sopiah, 2008: 156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul dalam diri karyawan bukan saja bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi-definisi tentang komitmen karyawan yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan adalah bagaimana seorang karyawan melakukan kewajiban dan tanggung jawabnya,

lebih mementingkan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadinya, loyal terhadap perusahaan, dan adanya keinginan untuk tetap bertahan pada organisasinya.

2.1.3.2 Dimensi Komitmen Karyawan

Mangkunegara (2000:91) menunjukkan bahwa komitmen mempunyai dimensi sebagai berikut:

1. karakter pekerjaan. Menurut Dyne dan Graham, 2005 (dalam Soekidjan, 2009) karakter pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
2. alternatif mendapat pekerjaan baru,
3. karakteristik karyawan, menurut Dyne dan Graham, 2005 (dalam Soekidjan, 2009) karakteristik karyawan meliputi:
    a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ektrovert, berpandangan positif (optimis),
    b. Usia dan masa kerja,
    c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
    d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja (job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu

4. serta dukungan dari perusahaan, didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit. Dyne dan Graham, 2005 (dalam Soekidjan, 2009)

komitmen karyawan diukur melalui beberpa telaah teori, sebagaimana dinyatakan Umiker (dalam Herscovitch dan Meyer, 2002), indikator komitmen dalam dimensi afektif, kontinuan dan normatif, terimplikasikan sebagai berikut :

a. Bertanggung jawab *(responsibility)*, merupakan pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab, bekerja keras memecahkan masalah, dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan. *Responsibility* dapat disebut juga sebagai implementasi dari kesanggupan normatif (komitmen normatif) yang berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

b. Konsisten *(consistency)*. Suatu komitmen yang kecil atau tidak dihargai sering menjadi lebih buruk daripada tidak memiliki komitmen sama sekali. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan

perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten. Komitmen *continuance* ini berhubungan dengan pendekatan *side-bets* atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan yang menunjukan kuatnya tendensi kebutuhan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi (Greenberg & Baron, dalam Gibson, Ivancevich & Donnely, 1989).

c. Proaktif *(pro-active)*. Komitmen menghendaki sebuah perspektif yang mencakup usaha-usaha saat ini dan yang akan datang dibandingkan kemauan memberikan reaksi dan penjelasan-penjelasan. Proaktif merupakan sikap yang mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seseorang karyawan pada suatu organisasi. Sikap proaktif seseorang akan menadi lebih kuat bila pengalamannya dalam organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Myers (1996) mengemukakan bahwa komitmen dipengaruhi dan atau berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan, yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan atau menghasilkan *skill* yang berharga.

Menurut Morrison dalam Sitty Yuwalliantin (2006: 245) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena :

1. Pengaruhnya pada turn over.

2. Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yag memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaaan.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008: 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope*, *supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Faktor *non-organizational*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor non organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

2.1.3.3 Jenis Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan menurut Munandar (2004:75) terbagi atas tiga komponen,yaitu :

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.
3. Komponen continuance berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar continuance. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Moh. Irsan Frimansah dan Raeny Dwi Santy	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terha-Dap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Sukabumifood Festival	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. Iklim organisasi berpengaruh	1.tempat penelitian 2.variabel independen 2 3.populasi dan sampel	1.Variable independen 1 dan dependen 2.menggunakan kuesionel dalam pengumpulan data

		Surabaya)	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 Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pe merintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini berarti semakin baik karakteristik pekerjaan maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.		
2.	Siska Kristin Sugianto, Armanu Thoyib, Noermijati, (2012)	Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai (Pada Pegawai UB Hotel, Malang)	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, penelitian ini mengemukakan jawaban atas permasalahan yang dikemukakan sebagai berikut: • *Person-organization fit* berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai UB Hotel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi person-organization fit yang dimiliki oleh pegawai, semakin tinggi pula motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen yang dihasilkan oleh pegawai UB Hotel. Demikian pula sebaliknya semakin rendah person organization fit yang dimiliki oleh pegawai akan diikuti dengan penurunan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen yang dimiliki oleh pegawai UB Hotel. • Motivasi kerja memiliki pengaruh secara nyata terhadap komitmen pegawai UB Hotel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai UB Hotel maka akan semakin tinggi pula komitmen yang dihasilkan oleh pegawai UB Hotel. Dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki maka	1.tempat penelitian 2.variabel independen 1 dan 2 3.menggunakan sensus	Variable independen 3 dan dependen 2.menggunakan kuesionel dalam pengumpulan data

			semakin rendah pula komitmen yang dihasilkan • Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara nyata terhadap komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai maka semakin tinggi pula komitmen yang dihasilkan oleh pegawai. Artinya bila pegawai merasa bekerja pada tempat yang tepat, memiliki pembayaran yang sesuai, adanya organisasi dan manajemen yang sesuai, adanya supervisi pada pekerjaan yang tepat, serta ketepatan dalam pekerjaan akan timbul kepuasan dalam diri pegawai.		
3.	Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr.	*Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce*	*One conclusion suggested by this study is that organizational climate is an important determinant of salesforce morale. More than 40% of the variation in total job satisfaction among salesmen is explained by the seven climate variables examined, even when the effects of time on the job are excluded. Thus, the sales manager who is concerned about the job satisfaction of his salesforce should pay as much attention to the general manner in which company policies and practices are developed, administered, and controlled as he does to his salesmen's feelings about the specific policies and practices themselves. The managerial implications of these findings, however, must be approached with caution. The salesmen's perceptions of organizational climate were measured. Such perceptions may not always be consistent with objective reality, and changes made by management in supervisory style may not always produce corresponding changes in workers' perceptions of the*	1.tempat penelitian	Variable independen

			organization's climate. Another problem in developing the mangerial implications of these findings is that climate as defined herein is only partially under the control of a firm's managers. The most controllable elements of climate include the supervisory and organizational variables. They can be referred to as the "managerial climate." The "interpersonal climate" affecting the salesman, however, is to some extent beyond management's control.		
4.	Jeevan Jyoti1* (2013)	*Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model*	*The third equation dealt with impact of Organizational climate, job satisfaction and commitment on job turnover or intention to leave. As hypothesized, both job satisfaction and Organizational climate are predictive of intention to leave and have inverse relation (in line with research finding of Lu, While and Bariball, 2007). The university teachers have very low intention to leave (M 1.83). Only eight per cent teachers wanted to change their job. The reason for low intention can be that a satisfied employee tends to be more loyal to the Organization that induces him to remain in the Organization. On the other hand dissatisfied employees opt for some other job (Nicholson et al., 1977). Amongst different factors of job satisfaction job characteristics/F2JS (Scott et al., 2006) and pay related matters/F10JS are strong predictors of intention to leave because presence of autonomy, sense of achievement, creativity, appropriateness, job enrichment at the work place gives enthusiasm to work and timely release of pay,* *regular increments and appropriate retirement benefits lure the employees to stay at the*	1.tempat penelitian 2.variabel dependen 2	Variable independen dan dependen 1

			job(Nair and Gavane 2006). As far as Organizational climate is concerned administration/F1OC and personnel treatment/F3OC are predictive of intention to leave because if an employee feels that information & communication flow, structure of the Organization and change implementation are not good in the Organization and the employees are ill treated then he/she will not like to stay in the Organization. Although commitment is negatively related to intention to leave but it has not been found predictor of intention to leave which is against earlier research (Mobley et al., 1979, Jenkins and Thomlinson, 1992). *The study has several limitations which provide opportunities for future research. First no attention was given to demographic variables. Many studies have demonstrated that gender, designation, age has significant impact on job satisfaction (Sharma and Jyoti 2006). Commitment has been measured on the basis of single statement and no consideration has been given to its different kinds viz., affective, normative and continuance. Third, this study modeled recursive relationships i.e., only one way causal flows have been considered. There may be existence of reciprocal relationships that needs to be explored.*		
5.	Chaula Chusnia Septantinova, Bambang Suratman (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) secara simultan variabel-variabel yang ada dalam kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja) serta variabel-variabel dalam perilaku	1.tempat penelitian 2.variabel independen 2	Variable independen 1 dan dependen 2.menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data

			kepemimpinan (dinamika kelompok, komunikasi dan pengambil keputusan) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan bagian produksi di PT. Tri Ratna Diesel Indonesia (2) komitmen karyawan bagian produksi di PT. Tri Ratna Diesel Indonesia (3) faktor dominan atau variabel dominan dalam penelitian ini adalah faktor gaji karena Secara parsial variabel-variabel faktor-faktor kepuasan kerja antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji dan kesempatan promosi, sedangkan variabel-variabel dari perilaku kepempinanan antara lain dinamika kelompok dan komunikasi berpengaruh terhadap nilai signifikansi dari faktor tersebut dan nilai t yang lebih besar dari faktor.		
6.	Dita Rizki Widianita, Umi Anugerah Izzati	Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Unit Wholesale Service Witel Jawa Timur Suramadu	Berdasarkan hasil penelitian terhadap 95 karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada bagian unit kerja Wholsale Service Witel Jatim Suramadu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Hal ini berarti semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi. Adapun hasil yang didapat bahwa antara variabel iklim organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,217 yang berarti hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi rendah. Selain itu, terdapat juga hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Sedangkan untuk variabel komunikasi organisasi memiliki koefisien	1.tempat penelitian 2.variabel independen 2 3.pengambilan sampel mnggunakan *cluster sampling*	1.Variable independen 1 2.pengumpulan data menggunakan kuesioner

			korelasi sebesar 0,291 yang berarti hubungan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi rendah. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Sebaliknya semakin rendah iklim organisasi dan semakin rendah komunikasi organisasi maka komitmen organisasi pada karyawan akan semakin rendah pula. Adapun hasil yang didapat bahwa variabel iklim organisasi dan variabel komunikasi organisasi memiliki kontribusi 8,7% terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,295 yang berarti jika diuji bersama-sama antara variabel iklim organisasi dan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi memiliki hubungan yang rendah.		
7.	Zijada Rahimić 1 (2013)	*Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies*	*This paper presents a research on the relationship between organizational climate and job satisfaction where organizational climate was observed as a non-material motivational strategy. Organizational culture is considered a non-material motivational strategy in theory and practice, while organizational climate is considered as one of the three basic elements of organizational culture (or an outcome of organizational culture). Organizational climate intercedes work and interpersonal relations, and influences the processes of communication, problem solving, learning, motivation and efficiency. In this paper, organizational climate was measured according to 24 criteria (statements). A hypothesis which*	1.tempat penelitian	Variable independen 1 dan dependen

			states that employees who are positioned higher in the company hierarchy have more positive opinions about the organization. The research was performed on a sample of 111 employees from production companies of different industrial branches: food, textile, wood and machine industry. On the basis of data analysis, it was concluded that opinions and ranking of organizational climate in companies across Bosnia and Herzegovina also vary according to the level held in the hierarchical structure. Those employed in the higher management of the organizational hierarchy have more positive opinions about the organization (3.5:4.3), which confirms our research hypothesis. A statistically significant difference in the grades given by employees from different organizational levels exists on six criteria (statements) in the organizational climate. Through the method of factor analysis of the 24 criteria of organizational climate, four categories were defined. They explain 64.99% of the overall variability. The first category is dominated by individual responsibility for the quality of work performance, support for change, and acceptance and goal reaching. This category explains 26.29% of the overall differences in variables. The second factor, which refers to job qualifications, career advancement and conversation about work efficiency accounts for 25.012% of the overall variability. The third factor (loyalty) explains only 6.997% of the overall variability, while the lowest level of variability (6.69%) is accounted by the so called factors of compliments and positive		

			attitudes. Employee satisfaction was examined through 11 statements. It can be concluded that the employees are most satisfied with job security, while they are least happy with their salaries. It is obvious that top management attempts to avoid dismissing employees had motivational effects on BiH's business environment, which is characterized by high unemployment rates and recession. Lowering salaries and irregular payments had a negative effect on employee satisfaction. However, it can be concluded that job satisfaction is on a satisfactory level (3.538). Through analyzing the correlation between organizational climate and job satisfaction, it was possible to conclude that organizational climate significantly influences job satisfaction, since the level of influence is 0.866. This means that 86.6% of all job satisfaction changes were influenced by changes in organizational climate. Lastly, the correlation analysis clearly demonstrated that there is a significant direct relation between organizational climate and employee satisfaction, because the level of influence is 0.866. This means that 86.6% of all changes in job satisfaction were caused by changes in organizational climate, which implies that organizational climate significantly influences employee satisfaction in companies in Bosnia and Herzegovina. Resting on the fact that satisfied and motivated employees obtain better results, we can conclude that organizational climate directly influences company success. Therefore, in order for a company		

			to survive and advance in the future, management of organizational climate, which stems from strong organizational culture where co-workers function according to the optimum of their abilities, is essential for contributing to the overall value of every organization.		
8.	GATOT WIJAYANTO (2011)	Komitmen Pegawai dan Budaya Organisasi pada Kinerja Pegawai	Penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan analisis perhitungan uji statistik yang telah dibahas penulis menunjukkan bahwa faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara simultan (*overall test*) mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Begitu pula *komitmen pegawai dan budaya organisasi*, mempunyai pengaruh bermakna secara parsial dan signifikan pada kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat dinyatakan diterima kebenarannya. Namun demikian, meskipun kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau secara rata-rata dalam kategori tinggi akan tetapi manajemen dan segenap para pimpinan kantor harus memperhatikan kebijakan yang diarahkan pada para pegawai yang benar-benar loyal dalam penyelesaian dan pencapaian standar kualitas pekerjaan yang diinginkan pemda dengan cara menggali informasi kepada masing-masing pegawai dari berbagai pihak maupun instansi yang terkait tentang faktor penyebab rendahnya kinerja mereka.	1. tempat penelitian	1.Variable dependen 2.pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang potensial pastilah akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bagian dari pada fungsi manajemen, dan berujuk pada manusia atau karyawan perusahaan tersebut. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh perusahaannya akan bekerja dengan maksimal dan menghasilkan komitmen karyawan yang baik dan berujung pada kinerja yang berpengaruh positif pada perusahaan tersebut. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan, seperti iklim organisasi dan Kepuasan kerja karyawan.

iklim organisasi merupakan kondisi internal dari sebuah perusahaan yang dimana hanya dapat dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dan juga perusahaan secara keseluruhan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dan komitmen karyawan, karena apabila iklim di dalam sebuah organisasi atau perusahaan kurang kondusif maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan yang cenderung akan mengalami penurunan.

Kepuasan kerja merupakan emosional yang positif yang dirasakan oleh seorang karyawan setelah melakukan pekerjaannya, seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja pastilah akan berpengaruh pada tingkat komitmennya pada

organisasi, yang dimana akan lebih mementingkan kepentingan organisasi atau perusahaan disbanding kepentingan pribadinya.

Komitmen karyawan merupakan bagaimana seorang karyawan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seorang karyawan dalam melakukan sesuatu. Dengan kata lain karyawan yang memiliki komitmen haruslah mendahulukan kepentingan organisasinya dibanding kepentingan dirinya sendiri. Komitmen karyawan juga sangatlah penting bagi perkembangan organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi maka akan sangat membantu organisasi atau perusahaan dalam kegiatan pencapaian tujuan yang maksimal. Komitmen karyawan juga ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi, apabila iklim organisasi pada sebuah perusahaan kurang kondusif maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada menurunnya tingkat komitmen seorang karyawan.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Iklim Organisasi dan Komitmen Karyawan

Menurut Bacal (1999), keberhasilan suatu organisasi dengan membentuk iklim yang kondusif akan mampu mempengaruhi komitmen karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan *(job performance)*. Sedangkan Sumardiono (2005) berpendapat bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Martini (2003) juga menguji hal serupa dengan bukti empiris terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen karyawan.

2.2.1.2 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan

Wijayanti (2009) yang menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen dengan kepuasan kerja. Selanjutnya menurut Wibowo (2007:305) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen dan kepuasan.

Clugston (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan yang efektif. Berdasarkan pendapat di atas maka kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

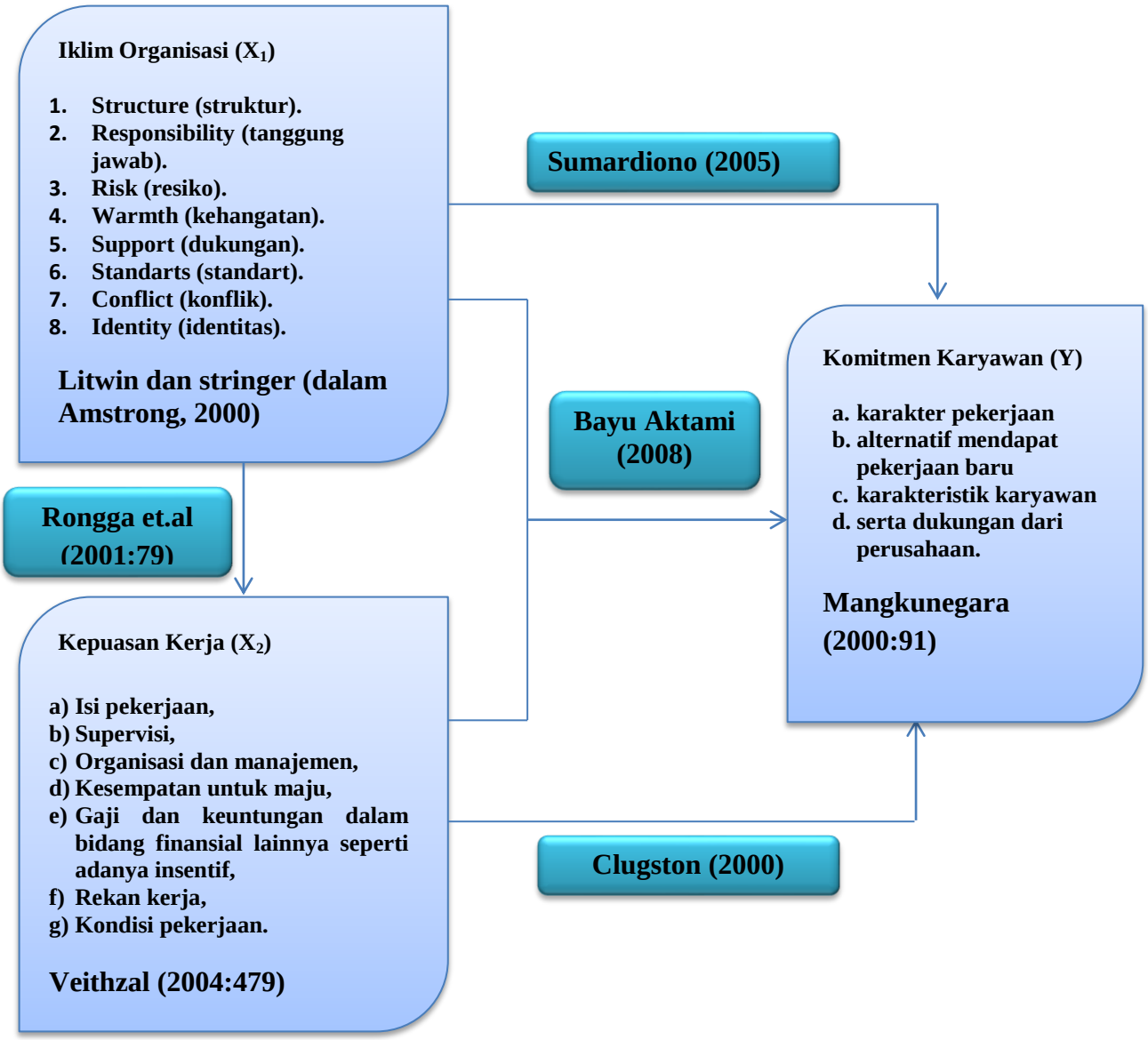
2.2.1.3 Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

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 karyawan.

2.2.1.4 Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

Penelitian yang dilakukan Bayu Aktami (2008) membuktikan bahwa ada kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas¸ maka penulis mendapat paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dibutuhkan suatu pengujian hipotesis demi mengetahui apakah terdapat hubungan antara variable independen dan variable dependen.

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 kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi di PT. Edward Forrer Bandung cukup kondusif.
2. Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Edward Forrer Bandung cukup tinggi.
3. Komitmen Karyawan di PT. Edward Forrer Bandung cukup tinggi.
4. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Edward Forrer Bandung.
5. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan di PT. Edward Forrer Bandung baik secara parsial maupun simultan.