

Lasma Siagian

IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

Kajian Empirik dan Hubungannya dengan
Komitmen Kerja Pegawai



**IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI
KERJA, DAN KEPUASAN KERJA**
**Kajian Empirik dan Hubungannya dengan
Komitmen Kerja Pegawai**

IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

**Kajian Empirik dan Hubungannya dengan
Komitmen Kerja Pegawai**

Lasma Siagian



IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

Kajian Empirik dan Hubungannya dengan Komitmen Kerja Pegawai

Penulis:
Lasma Siagian

Editor:
Lolyta Damora Simbolon, M.Si.

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : Juni 2022

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
; 14,8 x 21 cm
ISBN : 978-623-448-142-6

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja (Kajian Empirik dan Hubungannya dengan Komitmen Kerja Pegawai) sesuai yang ditargetkan.

Buku dengan judul Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja (Kajian Empirik dan Hubungannya dengan Komitmen Kerja Pegawai) ini berisikan mengenai hasil penelitian pada salah satu lembaga pendidikan mengenai hubungan Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja terhadap komitmen kerjawa pegawai. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Juni 2022, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I KONSEP IKLIM ORGANISASI	1
BAB II MOTIVASI KERJA APA DAN BAGAIMANA?	13
BAB III HAKIKAT KEPUASAN KERJA	21
BAB IV PENTINGNYA KOMITMEN KERJA PEGAWAI	29
A. Konsep Komitmen Pegawai	29
B. Dasar Pentingnya Komitmen Kerja di Dunia Kerja	41
C. Penelitian Pendukung	48
D. Alur Pikir	49
BAB V METODE PEMECAHAN MASALAH	55
BAB VI DESKRIPSI DATA AWAL	62
A. Komitmen Kerja (Y)	62
B. Variabel Iklim Organisasi (X_1)	63
C. Variabel Motivasi Kerja (X_2)	64
D. Variabel Kepuasan Kerja (X_3)	65
E. Identifikasi Tingkat Kecenderungan Variabel Penelitian	66
BAB VII PERSYARATAN ANALISIS	70
BAB VIII KOMITMEN KERJA PEGAWAI DALAM TINJAUAN IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA	78
A. Hubungan Iklim Organisasi dengan Komitmen Kerja	78
B. Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Kerja	79
C. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Kerja	80
D. Hubungan Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Kerja	80
E. Temuan di Lapangan	82
F. Pembahasan Lanjutan	85
BAB IX SIMPULAN DAN REKOMENDASI	90
DAFTAR PUSTAKA	95

BAB I

KONSEP IKLIM ORGANISASI

Iklim organisasi menjadi permasalahan yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi berbagai kepentingan antara lain individu, masyarakat maupun organisasi. Pengertian iklim organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya adalah Nitisemito (2002:23) yang menyebutkan bahwa iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya. Litwin dan Stringer (1968:72) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menguraikan alam subyektif atau kualitas lingkungan organisasi sebagaimana dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dan tinggal di dalam lingkungan organisasi tersebut. Hellriegel dan Slocum (dalam Lindell dan Brandt, 2000:46) mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai bagaimana organisasi atau subsistemnya berurusan dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Katz dan Kahn (dalam Lindell dan Brandt, 2000:83) mendeskripsikan iklim sebagai pola khusus kepercayaan kolektif yang dikomunikasikan pada anggota kelompok baru melalui proses sosialisasi dan selanjutnya akan berkembang melalui interaksi anggota dengan lingkungan fisik dan sosialisasinya. Timpe (2000:156) merinci iklim organisasi sebagai suatu serangkaian sifat dan lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi individu yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut.

Selanjutnya Pidarta (2004:125) menyatakan bahwa iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam

organisasi. Bila kebiasaan karyawan bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian iklim organisasi perlu dibina dalam suatu lembaga pendidikan. Lebih lanjut pidarta (2004:125) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Menurut Glisson (dalam Sopiah, 2008:95) iklim organisasi dibentuk dari iklim psikologis yang dirasakan secara bersama sama. Iklim organisasi merupakan persepsi pekerja terhadap lingkungan kerjanya dan bukan pada lingkungan yang penting. Selanjutnya mereka menyatakan iklim organisasi sebagai karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi secara relatif berlangsung sepanjang waktu dan mempengaruhi perilaku orang orang dalam organisasi tersebut.

Dari uraian diatas yang dimaksud dengan iklim organisasi dalam penelitian ini adalah keadaan di lingkungan kerja yang dapat diukur sebagaimana dipersepsikan oleh orang orang yang bekerja dan tinggal di dalam lingkungan tersebut dan diasumsikan bahwa keadaan tersebut mempengaruhi motivasi dan perilaku. Iklim organisasi tidak terlepas dari persepsi anggota organisasi, maka iklim organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepuasan kerja. Sebab persepsi yang baik tentang sesuatu, dapat mengakibatkan individu merasakan kepuasan sendiri

Iklim organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup. Iklim terbuka adalah keyakinan yang memiliki derajat kepercayaan dan semangat yang tinggi dan rendahnya perlawanan. Sedangkan iklim tertutup Sagala menegaskan bahwa kepemimpinan pada iklim tertutup menunjukkan supervisi tertutup (berorientasi pada

hasil), ketat terhadap pernyataan pernyataan formal (kaku) dan gampang tersinggung.

Selanjutnya Hoy dan Miskel (1988:125) mengemukakan pada iklim organisasi terbuka, semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar, sedangkan rutinitas administrasi rendah, karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, ijin dan sebagainya juga rendah. Sebaliknya pada iklim organisasi yang tertutup, semangat kerja karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah. Sedangkan rutinitas administrasinya tinggi, karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, ijin dan sebagainya sangat tinggi, perasaan terpaksa berada diperusahaan ataupun bekerja juga tinggi. Berdasarkan hal tersebut, keterbukaan dalam hal hal tertentu bagi pihak perusahaan ternyata lebih menguntungkan, baik karyawan maupun organisasi (Usman, 2008:198).

Litwin dan Stringer (dalam Muhammad 2007:75) mengemukakan Sembilan dimensi iklim organisasi yaitu:

a. Stuktur

Perasaan ataupun persepsi seseorang tentang batasan batasan dalam kelompok, berapa banyak undang undang/peraturan, prosedur prosedur yang ada alam organisasi. Dalam hal ini dilihat apakah perusahaan lebih banyak menekankan pada hal hal yang bersifat rahasia, serta segala prosedur harus melalui susunan dalam organisasi tersebut atau lebih bersifat informal

b. Tanggung Jawab

Merupakan perasaan menjadi pemimpin bagi diri sendiri, sejauh mana seseorang diharuskan untuk memeriksa kembali semua keputusan. Jika individu

mempunyai suatu pekerjaan yang harus diselesaikan, ia diharapkan sudah mengetahui bahwa pekerjaan tersebut adalah tugasnya.

c. Reward

Perasaan dihargai atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Apakah atasan lebih menekankan pada penghargaan atau hukuman. Selain itu juga dilihat bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembayaran dan promosi.

d. Resiko

Perasaan tentang resiko dan tantangan dalam organisasi dan pekerjaan. Disini penekanan adalah pada keberanian perusahaan untuk menghadapi resiko dan tantangan. Apakah perusahaan memperhitungkan resiko dan tantangan dalam menjalankan bisnis dan usahanya atau hanya menjalankan usaha sebagaimana adanya tanpa mempunyai keberanian untuk menghadapi tantangan.

e. Kehangatan

Perasaan persahabatan yang baik yang hadir dalam atmosfir kelompok kerja, penekanan pada keinginan untuk disukai. Persepsi tentang keramahan suasana yang ada dan adanya kelompok sosial yang bersifat informal dalam organisasi.

f. Dukungan

Persepsi tentang perasaan saling menolong antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Penekanannya adalah pada dukungan timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan

g. Standar

Persepsi tentang pentingnya tujuan serta persepsi tentang standar hasil kerja yang diinginkan oleh

perusahaan. Penekanannya adalah pada pelaksanaan kerja yang baik dan tantangan yang ada dalam tujuan pribadi dan kelompok.

h. Konflik

Perasaan bahwa atasan dan pekerja lainnya mau mendengarkan pendapat yang berbeda. penekanannya adalah pada usaha penyelesaian masalah secara terbuka, daripada menutui atau menghindarinya.

i. Identitas

Perasaan seseorang tentang dirinya sebagai anggota perusahaan, apakah ia merasa menjadi anggota yang berharga dari kelompok kerjanya. Penekanannya adalah pada adanya jenis semangat dimana seseorang memiliki kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan.

Menurut Glimer (1966:65) terdapat lima dimensi iklim organisasi yaitu:

a. Ukuran dan bentuk

Secara psikologis, ukuran organisasi dapat dikatakan sebagai salah satu dimensi iklim organisasi dimana individu diperlakukan semakin lebih impersonal dengan bertambah besarnya suatu organisasi.

b. Pola kepemimpinan

Pola kepemimpinan dapat menjadi sangat terpusat pada peraturan, dan dapat pula menjadi sangat terpusat pada kelompok dan dipertengahannya terdapat pola kepemimpinan yang terpusat pada otoritas dan juga individual. Ada bukti yang mengatakan bahwa pada tingkat pengukuran tertentu, organisasi dapat digambarkan dari pada praktek kepemimpinannya.

c. Jaringan komunikasi

Terdapat beberapa hambatan terciptanya komunikasi yang baik dimana beberapa orang terlibat didalamnya. Ada hambatan status seperti antara pihak superior dan subordinate. Dan terkadang sampai melibatkan kekasaran interpersonal.

d. Arah tujuan

Bagaimana suatu perusahaan mengusulkan suatu perubahan dari dalam dan bereaksi pada pengaruh dunia luar dalam memecahkan masalah dapat menunjukkan indikasi tujuan organisasi.

e. Prosedur pembuatan keputusan

Pemusatan kekuasaan dalam pembuatan keputusan akhir ini terlihat sebagai karakteristik dari perusahaan perusahaan industri.

Karena sifatnya yang subjektif, dalam suatu organisasi dapat muncul bermacam ragam iklim sesuai dengan persepsi anggotanya (Litwin & Stinger, 1968:79). Diantaranya adalah iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

a. Iklim organisasi orientasi prestasi

Iklim organisasi orientasi prestasi merupakan iklim organisasi yang menekankan pada tanggung jawab pribadi, mengizinkan inovasi dan resiko yang telah diperhitungkan, memberikan pengakuan dan ganjaran bagi hasil kerja yang baik, dan membentuk kesan bahwa individu merupakan bagian dari kelompok yang sukses dan luar biasa.

b. Iklim organisasi orientasi afiliasi

Iklim orientasi afiliasi merupakan iklim organisasi yang mengizinkan berkembangnya hubungan yang akrab dan hangat, menyediakan dukungan serta

dorongan bagi individu, menyediakan kebebasan dan sangat sedikit struktur maupun batasan, dan memberikan perasaan bahwa individu diterima sebagai anggota keluarga dalam kelompok.

c. Iklim organisasi orientasi kekuasaan

Iklim organisasi orientasi kekuasaan merupakan iklim organisasi yang menyediakan struktur yang dapat dipertimbangkan (dalam bentuk aturan, prosedur dan lain lain), mengizinkan individu meraih posisi yang bertanggung jawab, otoritas dan status tinggi, serta mendorong penggunaan otoritas formal sebagai basis dalam menyelesaikan konflik dan pertentangan pendapat.

Selanjutnya menurut Rahmad (1985: 126) suasana yang baik dalam sebuah organisasi ditandai dengan adanya:

a. Sikap saling terbuka

Mill dalam Timp (2000:3) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Dharma (1985:45) berpendapat bahwa hubungan antar manusia adalah hubungan kemanusiaan yang sifatnya harmonis dan tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama. Sikap saling terbuka ini dapat diwujudkan dengan adanya kesadaran dari semua personil organisasi untuk mengkomunikasikan segala bentuk yang berhubungan terhadap pelaksanaan kerja yang ada di dalamnya termasuk persoalan masukan berupa saran atau bahkan kritik konstruktif untuk pembenahan pelaksanaan kerja selanjutnya. Bila sikap saling terbuka ini dapat diwujudkan maka setiap personil organisasi akan merasa dirinya akan diawasi dan akan diperhatikan hasil pekerjaannya sehingga

pada gilirannya setiap personil akan menunjukkan kualitas kerja yang optimal

b. Hubungan antar pribadi yang akrab

Setiap orang dalam organisasi akan menunjukkan performa yang baik manakala unsur yang ada dalam organisasi mampu mewujudkan hubungan yang akrab antar sesama individu. Wujud hubungan yang akrab ini akan berlangsung efektif jika melaksanakan komunikasi interpersonal yang baik pula. Penciptaan hubungan yang baik antar pribadi diawali dengan upaya individu mampu mengkomunikasikan secara jelas harapan yang diinginkan. Penciptaan kesan yang diinginkan dan bahkan mempengaruhi orang lain untuk memenuhi keinginan dan harapan dapat diwujudkan dengan penciptaan komunikasi interpersonal yang baik dalam organisasi. Proses komunikasi interpersonal yang berlangsung dalam organisasi diarahkan sebagai media untuk mendekatkan antara satu orang dengan orang lain dan bahkan antara seseorang dengan pimpinannya baik yang berhubungan dengan pekerjaan persoalan persoalan organisasi yang lain.

c. Saling menghargai

Menurut Ansari dan Jakson (1996:10) menyatakan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam keadaan saling menghargai, bila sesama pegawai mendapatkan manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas.

Pandangan ahli di atas dapat menjadi acuan bahwa organisasi dalam pencapaian tujuan, dimana di dalamnya terdiri dari berbagai unsur, kepentingan maupun harapan yang berbeda akan menjadi baik jika perbedaan yang ada di manfaatkan untuk kepentingan kemajuan organisasi dengan

mengembangkan sikap saling menghargai antara sesama, siap menerima perbedaan maupun persamaan demi mencapai tujuan suatu organisasi

d. Mendahulukan kepentingan bersama

Hasil sebuah pekerjaan bukan hanya semata diukur dari pencapaian kerja individu, lebih dari pada itu pencapaian kerja akan lebih baik jika hasil kerja yang dihasilkan berupa hasil kerja untuk kepentingan bersama. Menyadari hal ini maka penciptaan iklim organisasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan suatu tujuan organisasi. Penciptaan iklim organisasi dengan hasil kerja untuk kepentingan bersama akan memberikan efek yang positif bagi organisasi, jadi tidak akan muncul pandangan bahwa keberhasilan kerja yang ditunjukkan bukan hanya hasil kerja satu orang melainkan hasil kerja bersama.

Selanjutnya Komariah dan Triatma (2008:47) mencatat sepuluh dimensi iklim organisasi yang dapat di adaptasikan bagi iklim sekolah yaitu: (1) struktur tugas, (2) hubungan imbalan hukum, (3) sentralisasi keputusan, (4) tekanan pada prestasi, (5) tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) keamanan versus resiko, (7) keterbukaan versus keterpurukan, (8) pengakuan dan umpan balik, (9) status dan semangat, (10) kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Menurut Susanto (1997:36) yang mengemukakan bahwa faktor yang dapat mendukung terciptanya Komitmen kerja adalah: karakteristik pekerjaan, komunikasi interaktif, sistem reward, iklim kerja, dan sistem pengembangan sumber daya manusia.

Senada dengan pendapat Komariah dan Triatma, Muhammad (2007:83) untuk mengetahui keadaan iklim organisasi ada 5 dimensi iklim organisasi yaitu 1) rasa tanggung jawab, 2) standar atau harapan tentang kualitas

pekerjaan, 3) ganjaran atau *reward*, 4) rasa persaudaraan, 5) semangat tim.

Pertama, rasa tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan suatu keinginan mendasar seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati. Wibowo (2007:3) menyatakan bahwa tanggung jawab merupakan prinsip dasar dibelakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki. Kedua, standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan. Setiap orang berharap agar pekerjaan yang dilaksanakan mencapai tingkat kualitas yang baik. Oleh karena itu perlu ada standar tentang pekerjaan yang mereka lakukan sebagai pedoman atau target yang harus mereka capai. Menurut Wibowo (2007:59) bahwa standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manager dari para pekerja sehingga harus dipahami para pekerja. Klasifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Hal senada dikemukakan Rivai dkk (2008:424) yang mengatakan bahwa di antara perilaku dan persepsi karyawan yang mempengaruhi tingkah laku mereka saat bekerja adalahantisipasi mereka yang mengharapakan masa depan. Oleh sebab itu Rivai dkk selanjutnya menegaskan bahwa (dalam hal ini atasan langsung) perlu menerapkan dan menunjukkan jelas perubahan perubahan yang akan diterapkan dan bagaimana para karyawan akan merubah tingkah laku mereka. Ketiga, ganjaran atau *reward*. Ganjaran atau disebut juga dengan hukuman (*punishment*). Menurut Sofiandi dan Garniva (2007:117) adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. Hal ini

tentunya merupakan metode perilaku yang bertentangan. Hukuman merupakan cara yang tidak baik dalam pekerjaan karena (1) hasil hukuman tidak dapat diramalkan sebagaimana halnya imbalan, (2) dampak hukuman kurang permanen dibandingkan dengan dampak imbalan, (3) hukuman sering di ikuti sikap negatif terhadap orang yang melaksanakan hukuman tersebut demikian pula terhadap aktivitas yang menimbulkan hukuman. Oleh sebab itu hukuman dan penggunaan hukuman tergantung pada situasi dan cara manager mengubah perilaku pekerja. Salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh pihak manager dalam menumbuhkan dan mengembangkan kinerja menurut Rivai dkk (2008:402) adalah penghargaan yang dapat memotivasi karyawan, yang mencakup kompensasi berupa uang, bagi keuntungan bonus atau insentif. Keempat, rasa persaudaraan, rasa persaudaraan adalah sebuah pola budaya yang seharusnya dibentuk dalam suatu organisasi. Karena hal itu akan mendorong peningkatan solidaritas yang tinggi, sehingga ketika seorang individu menemui kesulitan dalam pekerjaannya, yang lain berupaya untuk mengatasi secara bersama sama. Bekerja bukan hanya sekedar memperoleh upah, di sisi lain sebagai mahluk sosial individu memerlukan kedekatan dengan orang lain. Wahab (2008:193) menyatakan bahwa manusia mempunyai naluri untuk senantiasa saling berhubungan dengan sesamanya. Hubungan yang berkesinambungan tersebut menghasilkan pergaulan yang dinamakan suatu pola interaksi sosial. Dengan demikian maka rasa persaudaraan dalam organisasi sangat diperlukan untuk membangun sebuah iklim yang kondusif dan harmonis demi tercapainya tujuan organisasi. Kelima, semangat tim, (Robbins 2008:374) mengemukakan bahwa tim menjadi saran yang wajar bagi para karyawan untuk berbagi gagasan

dan untuk melaksanakan perbaikan. Dari pendapat tersebut maka kelemahan individu akan ditutupi dalam sebuah tim. Tim yang solid akan menjadi sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. Lebih lanjut Robbins (2008:36) menyatakan bahwa tim tim yang efektif perlu bersama dan memikul, perlu bekerja bersama dan memikul tanggung jawab kolektif untuk menyelesaikan tugas tugas yang penting.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah suatu persepsi individu terhadap prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasi dalam hubungan dengan kesejahteraan individu yang dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi. Yang menjadi indikator dalam mengukur iklim organisasi di ambil dari pendapat Muhammad dengan indikator adalah (1) rasa tanggung jawab, (2) standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, (3) ganjaran atau *reward*, (4) rasa persaudaraan, (5) semangat tim.

BAB II

MOTIVASI KERJA

APA DAN BAGAIMANA?

Kata motivasi berasal dari bahasa latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak, dalam bahasa inggris dikenal dengan istilah "*to move*" dengan arti mendorong atau menggerakkan. Motivasi menurut Hasibuan (2001:43) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegiatan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Wuraji (1988:24) berpendapat bahwa motivasi dapat diartikan sebagai usaha seseorang manusia untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melakukannya.

Handoko (1997:56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan-keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Robbins (2008:76) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Hasan (1995:43) menjelaskan motivasi merupakan suatu dorongan individu untuk melakukan suatu yang diinginkan atau dikehendaki.

Pada dasarnya timbulnya motivasi karena adanya kebutuhan. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan manusia merupakan barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Orang yang mempunyai motivasi

ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Kebutuhan seseorang dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkirakan kekuatan motivasinya, apabila kebutuhan karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung motivasinya akan merasakan untuk melakukan kegiatan itu. dengan demikian jelaslah bahwa faktor kebutuhan merupakan salah satu sumber motivasi bagi seseorang.

Selanjutnya Maslow dalam Uno (2008:68) mengatakan terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yang mencakup kebutuhan dasar manusia untuk menjaga dirinya agar tetap hidup seperti kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal, (2) kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*) yang mencakup kebutuhan kebebasan rasa takut dan rasa cemas, (3) kebutuhan sosial (*social need*) yaitu kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan rasa bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, (4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) meliputi akan penghargaan, kebebasan status, prestasi, kekuasaan, harga diri, dan rasa dihargai oleh orang lain, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) yaitu kebutuhan akan perwujudan diri, pengembangan bakat dengan usaha mencapai hasil dalam bidang pengetahuan sosial dan pembentukan pribadi.

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahliannya maupun keterampilan, tenaga dan waktu untuk menggerakkan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah

ditentukan sebelumnya (Siagian:2003:138). Selanjutnya Usman (2008:250) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*), atau implus. Selanjutnya Anoraga dalam (Mas'ud.2004) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja, kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja.

As'ad (1995:126) menekankan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. Motivasi seseorang dalam organisasi bermula dari adanya kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dalam diri seseorang. Artinya seseorang itu melakukan aktivitasnya didorong oleh motif-motif tertentu berdasarkan orang tersebut. Sejalan dengan hal ini Huston (1985:195) menyatakan bahwa motivasi tertuju pada faktor-faktor: permulaan (*initiation*), arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) faktor-faktor tersebut menentukan sikap tingkah laku yang diinginkan. Faktor permulaan misalnya merupakan faktor penting dalam memberikan rangsangan pada seseorang untuk memulai melakukan suatu pekerjaan, dan faktor ini sangat diperluan dalam melakukan suatu pekerjaan yang sifatnya menantang. Faktor petunjuk merupakan faktor penting yang memberikan kelincahan dan semangat bagi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Intensitas merupakan faktor pendorong bagi operator dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor ketekunan merupakan faktor yang memberikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja secara tekun dalam peningkatan kepuasan kerja

Menurut Robbins (2008:210) bahwa proses timbulnya motivasi seseorang adalah sebagai berikut: (1) kebutuhan tak terpuaskan, (2) tegangan, (3) dorongan, (3) perilaku pelarian, (4) kebutuhan dipuaskan, dan (6) pengurangan tegangan. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan dorongan di dalam diri individual itu. Dorongan itu menimbulkan suatu perilaku pelarian untuk menemukan tujuan tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan akan mendorong pengurangan tegangan.

Thoha (2011:203) menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Dari pendapat ini bila dihubungkan dengan motivasi dalam suatu organisasi maka motivasi tersebut berhubungan dengan perilaku seseorang dalam menentukan arah tindakannya. Misalnya apakah hari ini dia perlu menyelesaikan tugasnya atau tidak, itu tergantung pada motivasinya. Selanjutnya, Rivai (2008:457) menyimpulkan banyak hal tentang motivasi yakni, sebagai berikut: (1) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu, (2) suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga komponen karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai, (3) sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku, (4) sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri, dan (5) sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, dan mengarahkan

Anoraga (dalam Sardiman 2005:35) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja, kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi

adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Sementara Clelland (dalam Siagian 2003:218) mengatakan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu kerja yang berprestasi lebih baik dari prestasi kerja orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia menurutnya yaitu: (1) kebutuhan untuk berprestasi, (2) kebutuhan untuk berafiliasi, (3) kebutuhan akan kekuasaan.

Selanjutnya Wahdjosumidjo (1984:50) motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul di akibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik dan ekstrinsik. Faktor dari dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berbagai harapan atau cita cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor faktor lain yang sangat kompleks seperti gaji, lingkungan, tempat kerja, dan lain lain

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai motivasi, maka dapat diketahui bahwa motivasi dipandang sebagai perubahan energi dari diri seseorang yang diperlukan dimana hal itu ditandai dengan feeling atau rasa dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu, (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau feeling afeksi seseorang, (3) motivasi dirangsang karena adanya

tujuan. Menurut Siswanto (2008:120) motivasi adalah (1) setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut di dorong untuk berperilaku dan bertindak, (2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu, (3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, (4) proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada suatu tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2001:95) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berinteraksi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan. Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa pemberian motivasi selalu diarahkan untuk pencapaian tujuan.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan, dan dorongan sekaligus menjadi penyebab seseorang berusaha mencapai tujuan tertentu dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Selain itu dapat diketahui bahwa motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan kinerja seseorang. Hal ini memberi arti bahwa makin baik motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya maka semakin baik pula kinerjanya, atau sebaliknya.

Motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Hal ini sejalan dengan pernyataan Fremont dalam Priyanti (2006:75) motivasi adalah dorongan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar. Motivasi dari dalam adalah

pendorong perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pemenuhan kebutuhan atau dorongan alamiah berupa: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab dalam pekerjaan, (3) dorongan untuk berprestasi. Sedangkan motivasi dari luar yaitu motivasi yang timbul akibat dari interaksi individu dengan lingkungan sekitarnya, berupa (1) senang memperoleh pujian atau penghargaan, (2) ingin memperoleh insentif atau honorarium, (3) kondisi lingkungan kerja

Sejalan dengan pendapat di atas Sardiman (2005:87) mengemukakan motivasi intrinsik adalah motif yang aktif atau timbulnya tidak memerlukan rangsang dari luar karena dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik meliputi (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab dalam pekerjaan, (3) dorongan untuk berprestasi, (4) minat terhadap tugas, (5) kemajuan dalam karier, tetapi motivasi juga bersumber dari luar individu yang disebut dengan motivasi ekstrinsik. motivasi ekstrinsik meliputi: (1) kerjasama, (2) pengawasan, (3) penggajian, (4) kondisi kerja, dan (5) pujian atau penghargaan. Jadi dapat diketahui bahwa seseorang dalam melakukan pekerjaan, tidak selamanya hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti pemenuhan keuangan atau gaji saja, akan tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan dalam aktivitas seseorang seperti kecintaan terhadap pekerjaan, atau minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan

Herzberg (dalam Sadarmayanti 2000:125) merumuskan teori motivasi yang disebut dengan teori dua faktor. Teori ini di kenal juga dengan teori Motivator-Hygienes. Herzberg menyatakan pada manusia berlaku faktor

motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg memisahkan dua kategori pekerjaannya yaitu:

1. Faktor motivasional

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang

2. Faktor Hygiene

Yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya

Berdasarkan teori teori yang dikemukakan di atas, maka motivasi kerja merupakan dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk bekerja keras agar dapat dicapai hasil pekerjaan yang memuaskan. Variabel motivasi kerja akan dianalisis berdasarkan indikator (1) keinginan untuk berhasil, (2) penguasaan kerja, (3) keseriusan dalam bekerja, (4) rasa tanggung jawab

BAB III

HAKIKAT KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan seseorang dalam merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins (2009:124) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dari itu dikatakan kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Davis & Newstrom (2000:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Hasibuan (2001:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Lebih lanjut Hasibuan berpendapat bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan kepuasan kerja bagi pegawai karena mereka ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah. Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan pekerja terhadap pekerjaan dan institusi dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Colquit, Lepine dan Wesson (2009:105) kepuasan kerja *adalah "as'a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences"*. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam sikap positif seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang

dihadapi di lingkungan kerjanya. Di sisi lain kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap produktivitas ataupun kinerja individu. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2001:193) pegawai bekerja dengan produktif atau tidak, tergantung kepada: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek aspek ekonomis serta berperilaku lainnya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Peningkatan kinerja organisasi yang seoptimal mungkin tidak terlepas pula dari kepuasan kerja karyawan, yang mana dewasa ini merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun fungsi kepuasan kerja menurut Agustini (2010:50) di dalam perusahaan sebagai berikut: (a) meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya, (b) meningkatkan semangat kerja karyawan, (c) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (d) meningkatkan prestasi kerja karyawan, (e) menumbuhkan Komitmen kerja, (f) menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dari fungsi kepuasan kerja diatas ditarik sebuah kesimpulan yaitu jika kepuasan kerja pegawai diperhatikan dengan baik maka mereka akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh loyalitas sehingga tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Siagian (2003:295) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Senada dengan apa yang disampaikan Siagian, Robbins (2009:99) juga menjelaskan definisi kepuasan kerja yaitu sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari organisasi. Lebih lanjut (Robbins:120) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja. Usman (2008:497) faktor faktor yang mendasar yang terkait erat dengan kepuasan kerja adalah (a) imbalan jasa, (b) rasa aman, (c) pengaruh antar pribadi, (d) kondisi di lingkungan kerja, dan (e) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Kemudian Hasibuan (dalam Usman 2001:135) mengartikan kepuasan kerja sebagai terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja oleh lembaga. Pandangan tersebut