

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Iklim Organisasi

2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Orang-orang yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem sosial yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternalnya maupun lingkungan internalnya. Artinya selain harus hidup dengan perubahan lingkungan yang terkadang susah diprediksi, anggota organisasi juga harus menghadapi perubahan yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Organisasi selamanya unik seperti halnya sidik jari dan lapisan salju, masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Davis, 2001). Begitu uniknya yang membuat tiap organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis serta menarik bagi karyawannya. Sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, dan yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang merefleksikan iklim dalam organisasi.

Menurut Davis (2001) ada dua aspek yang penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya.

Iklim organisasi adalah iklim manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi (Davis dan Newstorm, 2000).

2.1.2 Faktor yang Menentukan Iklim Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang menentukan iklim organisasi antara lain:

1. Kepemimpinan dalam organisasi

Kepemimpinan adalah salah satu bagian penting dari manajemen sebuah organisasi. Seorang manajer tugasnya antara lain merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Davis, 2001). Seorang pemimpin bisa disebut manajer lemah apabila perencanaannya yang jelek menyebabkan kelompoknya bergerak ke arah yang salah. Akan tetapi sebaliknya pemimpin dapat dikatakan manajer yang relatif efektif, khususnya apabila ia kebetulan mengelola orang-orang yang sangat memahami pekerjaannya dan memiliki dorongan yang kuat dalam bekerja menurut Davis (2001).

Setiap orang sepertinya setuju bahwa kepemimpinan berbicara tentang bagaimana membuka jalan bagi kebebasan untuk memilih. Hal itu tentang bagaimana membuka orang-orang cukup termotivasi untuk memberikan hati dan jiwanya kepada apapun yang sedang mereka kerjakan.

2. Partisipasi Pegawai

Manajer yang partisipatif akan mengikutsertakan karyawan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan. Cara semacam ini bukan untuk melepaskan tanggung jawab, melainkan untuk berbagi tanggung jawab operasional dengan

karyawan yang akan melaksanakan putusan bersama, demikian kesimpulan pendapat Davis (2001). Hasilnya adalah karyawan merasa terlibat tujuan kelompok, karyawan merasa ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah.

3. Lingkungan Fisik

Iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap orang-orang dan hakekat hubungan diantara pegawai-pegawai dan diantara kelompok-kelompok. Faktor yang mempengaruhi iklim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap perilaku manusia, yaitu:

- a. Hakekat pekerjaan
Hakekat pekerjaan organisasi dan alirannya mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku individu-individu dan kelompok dalam sistem urutan kerja. Misalnya, lingkungan fisik membentuk semacam iklim dimana para pegawai dicegah dari hal saling mempengaruhi karena sesuatu dan persyaratan untuk mengikuti urutan kerja.
- b. Luas, bentuk dan susunan organisasi
Penambahan luas dan kompleksitasnya organisasi dapat mempengaruhi anggota-anggotanya. Dalam organisasi besar dimana informasi disampaikan melalui banyak saluran, sehingga perlu adanya jenis hubungan/interaksi yang akan dapat membantu perkembangan, yaitu saling menghormati dan saling memahami serta aliran komunikasi yang bebas.
- c. Kesehatan dan keselamatan kerja
Dalam suatu organisasi harus mampu memberikan kondisi kerja yang melindungi kesehatan dan keselamatan para pegawainya. Yaitu memberikan lingkungan pekerjaan yang melindungi dari resiko pencemaran udara, suara mesin, radiasi dan yang lainnya.

2.1.3 Mengukur Iklim Organisasi

Dikatakan bahwa iklim tidak dapat dilihat bahkan disentuh, tetapi dapat dipastikan bahwa iklim itu ada. Pengertian ini dapat digunakan dalam sebuah organisasi yang terdiri individu-individu, berkumpul dan melakukan aktivitas dalam rangka tercapainya tujuan. Maka keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh semua unsur yang membentuk iklim organisasi tersebut. Beberapa instrumen telah dikembangkan untuk mengukur iklim organisasi dan instrumen tersebut secara khas mengidentifikasi sejumlah unsur.

Iklm organisasi sebagai salah satu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi: desain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek manajerial, serta karakteristik anggota. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan ekonomi dimana organisasi berada. Paduan lingkungan eksternal dan internal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja, produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

Davis (2001) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki ciri-ciri organisasi yang penting, dimana dapat dirumuskan beberapa unsur organisasi, untuk mengukur iklim organisasi yaitu dengan mengukur:

1. Kualitas Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang di praktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.
2. Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
3. Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
4. Tanggung Jawab, yaitu sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.
5. Imbalan yang Adil, yaitu upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
6. Kesempatan, yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
7. Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Dalam buku Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi menurut beberapa tokoh yaitu:

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Siswanto (2003) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Menurut Handoko (2003) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2005) bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

1. **Kompensasi Finansial**
Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:
 - a. **Kompensasi finansial langsung**
Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara

periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

- b. Kompensasi finansial tidak langsung
Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2. Kompensasi Non-finansial

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan
Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja.
Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).
- b. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan
Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi, kondisi kerja yang mendukung, pembagian kerja (*job sharing*). Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan jabatan, status dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan semakin baik dan hasil kerja pun akan baik.

2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Handoko (2003) pemberian kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Adanya kompensasi yang memadai dapat membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, mencapai prestasi seperti yang diharapkan perusahaan, dan dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan (Hasibuan, 2002).

Menurut Hasibuan (2002), pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. **Ikatan Kerja Sama**
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. **Kepuasan Kerja**
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. **Pengadaan Efektif**
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. **Motivasi**
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. **Stabilitas Karyawan**
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. **Disiplin**
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar makan disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan peraturan yang berlaku.
7. **Pengaruh Sertifikat Buruh**
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh sertifikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. **Pengaruh Pemerintah**
Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia suatu organisasi karena kepuasan kerja diharapkan dapat membuat tujuan organisasi menjadi lebih akurat dan lebih baik. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaannya menyediakan hal-hal yang dianggap penting.

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005). Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2005).

Handoko (2003) mengemukakan kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans, 2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)
Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*)
Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*)
Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*)
Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/upah (*Pay*)
Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2003) adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Robbins mengemukakan, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, keterampilan dan kemauan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik berupa seberapa besar mereka melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang secara mental kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang sangat menantang akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi pekerjaan yang tantangannya sedang, karyawan pada umumnya akan merasa senang dan puas.
2. Ganjaran yang pantas
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan dengan adil. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkatan keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Namun tentu saja tidak semua orang mengejar uang, banyak orang beredia dalam pekerjaannya yang kurang menuntut atau mempunyai

keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerjanya. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan. Lebih penting adalah persepsi keadilan, jadi bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3. **Kondisi yang mendukung**
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya dan faktor-faktor lingkungan lainnya seharusnya tidak ekstrim (tidak terlalu banyak atau tidak terlalu sedikit). Karyawan lebih menyukai kerja yang dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang lebih bersih dan relatif modern dan dengan peralatan yang memadai.
4. **Rekan kerja yang mendukung**
Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah akan mendukung meningkatnya kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dalam kepuasan. Umumnya studi mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan ditingkatkan bila penyelia bersikap ramah dan dapat memahami serta memberikan pujian untuk minat pribadi pada mereka.
5. **Kesesuaian kepribadian pekerjaan**
Kecocokan yang tinggi antara seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan. Logikanya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun dengan pekerjaan). Yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Karena kesuksesan ini, mereka akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi untuk kerja mereka.

2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dapat berdampak pada produktivitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan (Robbins, 2003).

1. **Kepuasan dan produktivitas**
Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kerja pada hakekatnya dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Misalnya adanya hubungan yang lebih kuat bila perilaku karyawan tidak dikendalikan oleh faktor-faktor luar. Jadi jika melakukan

suatu pekerjaan yang baik secara intrinsik akan merasa senang mengenai hal tersebut karena dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi serta dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Sehingga dapat meningkatkan pengakuan dari perusahaan yaitu gaji dan promosi. Ganjaran ini selanjutnya menentukan tingkat kepuasan kerja.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Pandangan mengenai kepuasan dan kemangkiran karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan atas lingkungan sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja/lebih sering mangkir. Pekerja yang tidak puas tidak harus mangkir tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Semuanya kemangkiran yang tidak valid itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang dapat mendorong pegawai masuk kerja seperti misalnya undian modifikasi perilaku organisasi, dan sebaliknya jika karyawan merasa terpuaskan atas hasil kerjanya maka dapat mendorong keaktifan karyawan dalam hal kehadiran atau absensi.

3. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi keadaan itu lebih kuat dari pada apa yang kita temukan untuk kemangkiran. Sedangkan faktor-faktor yang dapat menghalangi keluarnya karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kondisi pasar kerja, pengharapan akan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat keluarnya karyawan atau pergantian karyawan. Para karyawan yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak puas akan cenderung untuk keluar dari pekerjaannya, mereka mencari sesuatu yang lebih baik di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka walaupun rekan kerja mereka merasa lebih puas dan memilih untuk tetap tinggal disana. Jadi keluarnya karyawan cukup merugikan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, karena dapat mempengaruhi karyawan lainnya yang masih tetap bekerja disana, mereka akan merasa tidak puas harus berpisah dengan rekan kerjanya yang bernilai dan timbul gangguan pola sosial yang telah dibina selama ini. Di samping itu untuk dipertimbangkan kemungkinan yang timbul dari keadaan tersebut yaitu keterbukaan kesempatan yang lebih besar untuk melakukan promosi intern dan tambahan keahlian pegawai yang baru diangkat.

2.3.5 Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007), untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui beberapa aspek yaitu:

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu keharusan dan perlu dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja. Kedisiplinan kerja karyawan menunjukkan adanya kemampuan karyawan dalam menaati segala ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Handoko (2003), disiplin merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

2. Moral kerja

Moral kerja merupakan suatu perasaan bertanggung jawab karyawan atas pekerjaannya sehingga akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan dari karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki moral kerja rendah cenderung memiliki hasil pekerjaan yang kurang maksimal, begitu juga sebaliknya karyawan yang memiliki moral kerja tinggi akan memiliki hasil pekerjaannya yang lebih maksimal. Terbentuknya moral kerja berawal dari adanya persepsi pegawai terhadap situasi di dalam organisasi secara keseluruhan. Hasil dari proses persepsi dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi tersebut akan menjadi bagian dari mekanisme penyesuaian secara terus-menerus antara kepercayaan (*beliefs*) dan perasaan (*feelings*) yang membentuk atau mengubah sikap individu. Jadi moral kerja bisa dikatakan sebagai keterlibatan atau kepedulian, minat dan antusiasme pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka.

3. Prestasi Kerja

Peningkatan prestasi kerja karyawan dari waktu ke waktu menunjukkan kepuasannya dalam bekerja. Artinya karyawan berusaha untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab dan menunjukkan perkembangan yang lebih baik dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya.

2.4 Loyalitas Karyawan

2.4.1 Pengertian Loyalitas

Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan disuatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (Utomo, 2002). Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka akan semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2004) juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Pendapat lain mengatakan bahwa loyalitas karyawan berkaitan dengan partisipasi karyawannya. Semakin tinggi partisipasi karyawan maka akan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan loyalitas, dan pada akhirnya loyalitas akan menghasilkan kohesi kelompok, yang lebih lanjut kohesi kelompok ini akan mengakibatkan para karyawan tetap setia tinggal sebagai anggota organisasi (Muafi, 2000).

Loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan,

rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

2.4.2 Aspek-Aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-Aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (Trianasari, 2005):

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menumbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan, perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan

senang hati sebagai indikatornya dapat dilihat dari: keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Pambudi (Utomo, 2002) menyatakan 5 faktor yang menjadi tolak ukur sumber daya manusia mempunyai sikap loyalitas:

1. Karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu
2. Karyawan tersebut mengenal seluk-beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggan dengan baik.
3. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya.
4. Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing.
5. Karyawan tersebut mempromosikan perusahaannya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

Aspek-aspek loyalitas diatas yang merupakan proses psikologis individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri (dalam Kadarwati, 2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu:

1. **Karakteristik Pribadi**
Hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa usia dan masa kerja seorang karyawan terhadap perusahaan mempunyai hubungan yang positif dengan loyalitas kerja. Hubungan yang sama juga ditemukan antara loyalitas dengan motif berprestasi. Sedangkan tingkat pendidikan menunjukkan hubungan negatif dengan loyalitas. Ditemukan juga adanya pengaruh jenis kelamin, ras dan beberapa sifat kepribadian.
2. **Karakteristik Pekerjaan**
Faktor-faktor karakteristik pekerjaan yang pernah diteliti pengaruhnya meliputi *job stress*, *job enrichment*, identifikasi tugas, adanya umpan balik dan kecocokan tugas. Selain *job stress*, faktor-faktor lainnya mempunyai hubungan yang positif. Seseorang yang mempunyai loyalitas kerja tinggi akan mempunyai nilai *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas yang tinggi pula. Sedangkan *job stress* mempunyai korelasi negatif dengan loyalitas.
3. **Karakteristik Desain Organisasi**
Loyalitas terhadap perusahaan mempunyai hubungan positif dengan desentralisasi, tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional. Lebih jauh ditemukan juga hubungan yang positif antara loyalitas kerja dengan tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan, tingkat saham yang ditanam karyawan dan pengawasan dari organisasi.
4. **Pengalaman Kerja**
Pengalaman-pengalaman kerja dalam organisasi yang dialami seorang karyawan merupakan kekuatan sosialisasi yang penting dan mempengaruhi keterikatan secara psikologis terhadap organisasi. Beberapa pengalaman dalam bekerja telah ditemukan mempunyai pengaruh pada loyalitas, misalnya, tingkat sejauh mana karyawan merasakan suatu sikap yang positif terhadap organisasinya, tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi bahwa pihak organisasi akan melindunginya, merasa penting bagi organisasi, serta tingkat seberapa besar harapan karyawan dapat dipenuhi melalui pekerjaan di perusahaan.

2.4.4 Indikator Loyalitas

Gouzaly (dalam Kadarwati 2003) mengemukakan unsur-unsur dari loyalitas karyawan yaitu:

1. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan di organisasi yang berlaku dan menaati perintah yang

diberikan oleh atasan yang berwenang serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

2. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
3. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga kerja secara ikhlas kepada perusahaan.
4. Kejujuran, yaitu tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan atasan/perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul
1	Siddiq Boy Sampilra	2009	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2	Retno Djohar Juliani	2010	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Loyalitas Karyawan
3	Ketut Hermawan	2010	Analisis Faktor-Faktor yang Menentukan Loyalitas Karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
4	Chetnan Pandey dan Rajni Khare	2012	<i>Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty.</i> Hasil studi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
5	Ririn Hermanovita	2012	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
6	Mai Ngoc Khuong dan Bui Diem Tien	2013	<i>Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction.</i> Hasil studi menunjukkan adanya Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan, pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan serta adanya pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

2.6 Hubungan Antar Variabel

A. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Iklim organisasi merupakan suatu gambaran lingkungan dan sifat-sifat lingkungan kerja yang ada dalam suatu organisasi kerja dimana pegawai melakukan pekerjaannya secara terus menerus yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Iklim organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Davis, 2001).

B. Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Robbins (2001) mengatakan bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu strategi yang ditempuh perusahaan untuk memuaskan karyawan, karena ketika karyawan mempersepsikan ganjaran, dalam hal ini ketika kompensasi yang diterimanya sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada perusahaan, maka karyawan akan merasa puas.

C. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaan dan apa yang ia dapat dalam perusahaan cenderung akan loyal terhadap perusahaan tempat ia bekerja (Tangkilisan, 2005).

D. Hubungan Iklim Organisasi dengan Loyalitas Karyawan

Menurut Meyer dan Allen (Davis, 2001) terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan psikologik seperti perasaan nyaman berada dalam organisasi dan perasaan berarti pada perannya dalam pekerjaan, merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas kerja. Individu yang bekerja dalam lingkungan kerja yang bersahabat, mempunyai kesempatan untuk menyusun rencana

kerja dan cara kerja sendiri, dan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka cukup jelas maka loyalitas kerjanya akan meningkat.

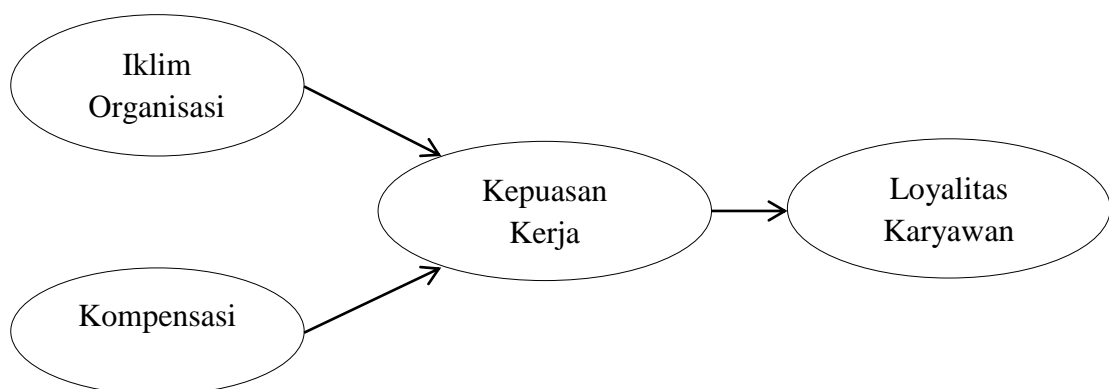
E. Hubungan Kompensasi dengan Loyalitas Karyawan

Perusahaan harus memikirkan kompensasi yang akan di berikan kepada karyawannya sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan dan pengabdian yang telah karyawan lakukan untuk perusahaan. Besarnya dan banyaknya kompensasi yang diterima karyawan dapat mengikat karyawan agar karyawan tidak berpindah ke perusahaan lain (Djohar, 2010).

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan landasan teori diatas, kerangka pikir penelitian menggambarkan Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Samudera Indonesia Group Cabang Bandar Lampung).

Gambar 2.1
Model Penelitian



2.8 Hipotesis

1. Ha : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Ho : Iklim Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Ha : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Ho : Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Ha : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
Ho : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
4. Ha : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Ho : Iklim Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja
5. Ha : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Ho : Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja