

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Menurut kamus lengkap Psikologi J.P Chaplin, kepuasan satu keadaan kesenangan dan kesejahteraan, disebabkan karena orang telah mencapai satu tujuan atau sasaran, satu perasaan yang menyertai seseorang setelah ia memuaskan rasa lapar atau satu motif (J.P Chaplin, 2008).

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan psikologi seseorang. Sejalan dengan hal tersebut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa: " Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001).

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan

dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan (Moch As'ad, 1995).

Blum dan Naylor (1986) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Schultz (1982) memberi dukungan terhadap definisi yang diungkapkan oleh Blum dan Naylor (1986). Dia menjelaskan kepuasan kerja merupakan serangkaian sikap yang dipegang oleh individu tentang pekerjaannya. Dengan kata lain secara psikologis dapat diartikan bahwa individu mempunyai peran penting dalam memahami pekerjaannya, agar

individu dapat mengalami kepuasan dalam proses pembelajarannya (Sutarto Wijono, 2010).

Menurut Fleisman dan Bass (1977) kepuasan kerja merupakan "suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya.

Lady & Trumbo (dalam Wijanarko, 2011) menggambarkan kepuasa kerja adalah ketika seseorang bekerja dengan sepenuh kemampuan pada waktunya, sering membicarakan soal pekerjaannya dengan karib kerabatnya. Maka dikatakan ia mengalami kepuasan kerja. Namun jika seseorang selalu mengambil kesempatan untuk menghindar dari pekerjaannya, dan setelah di rumah dia selalu berusaha melupakan pekerjaannya, maka dapat dikatakan dia mengalami ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Kenyataan menunjukkan, bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis), akan tetapi dengan kerja dia mengharapkan akan mendapatkan kepuasan kerja.

### 2.1.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Marliani, 2018) bahwa dalam mengembangkan pengukuran kepuasan kerja yang disebut *Job Satisfaction Questionnaire (JSQ)* dengan menggunakan lima aspek kepuasan kerja yakni:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkat atau mengurangi kepuasan.
- b. Hubungan dengan atasan (*supervision*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama.
- c. Teman sekerja (*workers*) merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dan atasan dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada-tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

- e. Gaji atau upah (*pay*) merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut *The Cornell Studies of job Satisfaction* dalam Winardi (2004) menunjukkan bahwa kepuasan dari pekerjaan terdiri dari 5 macam aspek yang relatif independen, yang terdiri dari:

- 1) Pekerjaan itu sendiri , individu yakin bahwa pekerjaan yang diembannya merupakan tempat yang tepat untuk meniti karier dan bisa meningkatkan potensi diri. Oleh sebab itu individu merasa memiliki kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri.
- 2) Pembayaran, faktor ini cukup sentral, sebab kebanyakan individu bekerja untuk berharap mendapatkan imbalan. Semakin besar gaji yang diterima, dan semakin bervariasi pembayaran yang diterima (bonus, insentif, tunjangan, dll). Akan memunculkan kepuasan kerja dalam diri individu.
- 3) Supervisi, bagaimana seorang atasan memberi perhatian kepada individu dengan melakukan pengawasan berkala terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga atasan tahu kelemahan dan kesalahan dan mampu menuntun bawahannya untuk belajar dan memperbaiki yang menuntun para individu kearah kemajuan.
- 4) Kesempatan untuk promosi, harapan untuk berkembang dan bisa diwujudkan melalui berbagai promosi jabatan dan posisi yang beragam dan meningkat, bisa memacu individu untuk terus

bekerja dengan baik, dan bisa mampu mendapatkan kesempatan tersebut. Individu memiliki kepuasan kerja.

- 5) Ciri-ciri atau sifat para rekan kerja, adanya suasana menyenangkan dalam bekerja, didukung oleh rekan kerja yang memiliki sifat-sifat ramah dan bersahabat (Duha,2016).

Setelah peneliti lihat dan telaah dari kedua teori aspek diatas yang menjadi alat ukur dalam penelitian ini adalah teori Kreitner dan Knicki (dalam Marlioni, 2018) karena teori tersebut lebih jelas dalam menggambarkan bagaimana kepuasan kerja guru, dan juga dari kedua teori diatas memiliki kesamaan.

### **2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Marlioni, 2015) lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar dari yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas apabila menerima manfaat di atas harapan.

- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*). Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) Keadilan (*equity*). Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Kepuasan kerja itu sendiri adalah sesuatu yang kompleks dan sulit untuk diukur keobjektivitasannya. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh rentang yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor-faktor individu, sosial, budaya organisasi, dan lingkungan. Sejalan dengan ini, menurut Mullin (dalam wijono, 2010) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor-faktor budaya, pribadi, sosial, organisasi, dan lingkungan.

- 1) Faktor pribadi diantaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
- 2) Faktor sosial diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
- 3) Faktor budaya diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
- 4) Faktor organisasi diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan

prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.

- 5) Faktor lingkungan diantaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Dari beberapa teori faktor diatas peneliti menggunakan teori Mullin (1993), yang menyebutkan ada 5 teori faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Peneliti memilih menggunakan teori Mullin (dalam wijono, 2010) sebab teori Mullin lebih cocok dalam menggambarkan keseharian guru dan apa yang di alami oleh seorang guru.

#### **2.1.4 Kepuasan kerja dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam, bekerja adalah ibadah. Oleh karenanya, tingkatan tertinggi bagi seorang pegawai muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah apabila dia seolah-olah melihat Allah. Apabila dia tidak dapat mencapai tingkatan ini, maka paling tidak ia merasa bahwa Allah melihatnya. Syi'ar seorang muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah mendapatkan keridhaan Allah Swt. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam memelihara kepentingan kedua belah pihak, yakni majikan atau atasan dengan pekerja. Yang dimaksud pekerja dalam penelitian ini adalah guru, sedangkan yang dimaksud atasan atau majikan adalah kepala sekolah atau pihak yayasan yang terkait dalam pembayaran gaji guru. Jika guru tidak dibayar dengan gaji yang sepadan dengan tenaga yang telah digunakan, hal itu dianggap didzalimi oleh pihak-pihak yang terkait dalam pembayaran gaji guru tersebut. Jika hal itu terjadi, maka guru tersebut

mengalami ketidakpuasan dalam bekerja karena pemberian gaji merupakan salah satu dimensi dari kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur.

Sementara itu Allah tidak akan meridhainya, kecuali jika dia melaksanakan pekerjaan secara sempurna dan profesional. Hal inilah yang diajarkan Nabi SAW kepada orang-orang mu'min: "Allah sangat mencintai seseorang melakukan sesuatu perbuatan dan melakukannya secara professional", baik pekerjaan dunia ataupun pekerjaan akhirat (Qardhawi, 2004) dalam (Hidayat, 2008).

Kepuasan kerja dalam Islam yang berdasarkan ridha juga dapat kita simak dalam firman Allah, Qur'an Surat At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ  
سَيُوتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رُغْبُونَ ٥٩

Artinya:

*"Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasulnya kepada mereka, dan berkata : Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka). (QS. At-Taubah: 59).*

Jika mereka sungguh-sungguh rida dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya) berupa ganimah dan hal-hal yang sejenis dengannya (lalu mereka mengatakan, "Cukuplah bagi kami) yakni telah mencukupi kami (Allah, Dia akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya dan demikian pula Rasul-Nya) ganimah yang lainnya

yang dapat mencukupi kami (sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah.") semoga Dia memberikan kecukupan kepada kami. Jawab daripada lafal lau ialah lakaana khairan lahum (tentulah yang demikian itu lebih baik dari mereka) (Tafsir Jalalain).

Kepuasan kerja dalam pandangan islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ  
١٠٥

Artinya:

*" Dan katakanlah: " bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At-Taubah: 105).*

(Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada mausia secara umum (bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada yang mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan) lalu dia akan membalasnya kepada kalian (Tafsir Jalalain).

Kesimpulan dari ayat-ayat diatas bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan buruk

maupun perbuatan baik. Kualitas pekerjaan yang prima akibat ketekunan, kecematan akan membuat pekerjaan kita dihargai oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat bagi orang lain, hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

## **2.2 Iklim Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Made Pidarta (2004) menyatakan bahwa "Iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi. Bila kebiasaan para personalia bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian iklim organisasi perlu dibina dalam suatu lembaga pendidikan". Lebih lanjut Made Pidarta (2004), mengemukakan bahwa: "iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya".

Hoy dan Miskel (2001) mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut: *Organizational climate is relatively enduring quality of the school environment that is experienced by teachers, effects their behaviour, and is based on their collective perceptions of behaviour in schools. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiments among them. The climate of as school it is "personality". Three different conceptualizations of climate were and analyzed.* (Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang langsung dialami oleh guru. Pengaruh sikap-sikap didasarkan kepada saling pengertian bersama tentang

"sikap" di sekolah. Masalah iklim organisasi dikaitkan dengan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada kondisi lingkungan organisasi dimana ia melaksanakan tugasnya. Sekolah sebagai suatu organisasi formal merupakan wadah untuk bekerja sarana dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan).

Senada dengan Keith Davis (2001), iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti anak perusahaan, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi adalah keadaan tak terpisahkan dari sebuah organisasi atau buruk, dan sebagainya). Orang akan merasa nyaman bila berada diluar dengan suasana atau kondisi gelap, atau karena arus udara yang terhambat. Demikian juga dengan iklim organisasi yang bersifat abstrak namun dapat dirasakan nyaman atau tidak nyaman di dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya (As'ad, 1991).

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana atau atmosfer tempat kerja yang dirasakan dan dialami oleh

karyawan saat bekerja bersama dalam sebuah kelompok/organisasi.

### **2.2.2 Dimensi-dimensi Iklim Organisasi**

Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi. Davis & Newstrom (2001) menyebutkan dimensi-dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi yaitu:

- a) Kualitas kepemimpinan  
Kualitas kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan memperhatikan karyawannya, dan memberikan dukungan serta semangat kepada para karyawannya.
- b) Kepercayaan  
Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter, dan kemampuan rekan-rekannya (Robbins, 1996). Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.
- c) Komunikasi  
Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian

informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi. Komunikasi efektif di antara atasan bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

- d) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat  
Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya, dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya (Brown dan Leigh, 1996). Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.
- e) Tanggung jawab  
Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

f) Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

g) Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

h) Kesempatan

Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik

serta adanya peluang untuk mencapai posisi yang atau jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan memiliki kesempatan, hal tersebut mencerminkan iklim organisasi yang positif.

- i) Pengendalian terhadap perilaku  
Pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan akan efektif jika pengendalian yang ada benar-benar terarah dan atasan tidak semena-mena kepada bawahannya sehingga iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif.
- j) Struktur dan birokrasi  
Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.
- k) Partisipasi karyawan  
Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

Menurut penelitian Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2016) terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi, yaitu :

- 1) *Structure* (struktur) : Dimensi ini membuat gambaran mengenai kejelasan tugas, prosedur kerja, wewenang dan aturan-aturan pekerjaan.
- 2) *Responsibility* (tanggung jawab) : Tanggung jawab individu ini meliputi tanggung jawab dalam tingkah laku kerja maupun konsekuensi atas hasil kerja yang dilakukan.
- 3) Reward (penghargaan) : Hal ini menyangkut penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik; lingkungan organisasi lebih menekankan pada pemberian imbalan (rewards) yang positif atau pemberian hukuman (punishment) dan mengenai keadilan atau kesesuaian mengenai gaji dan kebijakan promosi.
- 4) *Risk* (risiko) : Hal ini mengenai risiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, apakah penekanannya pada berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang, mengambil risiko yang sangat besar bahkan di luar kemampuan, atau tidak berani mengambil risiko dalam arti mencari jalan " aman " saja.
- 5) *Warmth* (kehangatan) : Dimensi ini menunjukkan tentang hubungan interpersonal dalam organisasi yang menciptakan suasana kerja tersendiri. Apakah suasana kerja tergambar dengan ada atau tidaknya persahabatan dan keakraban antar anggota organisasi.
- 6) *Support* (dukungan) : Hal ini antara lain menggambarkan ada atau tidaknya dukungan

emosional dari para manajer atau pekerja-pekerja lain dalam kelompok.

- 7) *Standards* (standar kinerja) : Hal ini merupakan persepsi atau penghayatan karyawan mengenai standar kinerja atau derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi karyawan serta penekanannya pada pencapaian hasil kerja yang baik.
- 8) *Conflict* (konflik) : Definisi ini pada dasarnya mengulas tentang bagaimana pemecahan terhadap konflik yang terjadi (conflik resolution) di organisasi.
- 9) *Identity* (identitas diri) : Dimensi ini merupakan gambaran mengenai identifikasi individu dengan tujuan atau norma kelompok atau organisasi.

Setelah peneliti lihat dan telaah dari kedua dimensi diatas, maka yang menjadi alat ukur dalam penelitian ini adalah teori Litwin & Stringer (dalam Wirawan, 2016), Karena teori tersebut lebih jelas dalam menggambarkan bagaimana kepuasan iklim organisasi.

### **2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Davis dan Newstorm (2000), iklim organisasi memiliki unsur-unsur organisais yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran iklim organisasi, yaitu:

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.

Sedangkan menurut Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor yang mempegaruhi iklim tersebut yaitu:

1. Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.

2.Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3.Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4.Kekuatan Sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yangmembentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yangkemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Moekijat (1990) menyebutkan determinan atau faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:

- a) Struktur organisasi  
Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.
- b) Metode pengarahan dan pengawasan karyawan  
Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.
- c) Hakikat hubungan antar individu dan kelompok  
Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan tersruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.
- d) Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan  
Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.
- e) Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

f) Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

g) Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Klob (1984) berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

a) Gaya kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung pekerjanya dan lebih demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai ke arah yang lebih baik dan menunjukkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan pegawainya.

b) Struktur organisasi

Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Faktor-faktor penentu iklim menurut Steers (1985) yaitu:

- a) Struktur organisasi  
Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.
- b) Teknologi kerja  
Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka, mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.
- c) Kebijakan dan praktek manajemen  
Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya.
- d) Lingkungan luar organisasi  
Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yaitu struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan antar individu, hakikat pekerjaan, dan teknologi kerja.

#### 2.2.4 Iklim Organisasi Perspektif Islam

Wirawan menjelaskan dalam masyarakat modern, terdapat beragam jenis organisasi. Organisasi formal yaitu organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, atau disebut sebagai organisasi berbadan hukum. Organisasi informal yaitu organisasi yang bersifat paguyuban. Ada pula istilah organisasi profit dan non profit (nirlaba). Organisasi profit yaitu organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan sedangkan organisasi non profit (nirlaba), tidak bertujuan untuk mencari keuntungan. (Wirawan, 2008)

Organisasi juga telah dikenal pada masa Nabi Muhammad SAW, seperti firman Allah dalam surat As-Shof ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بَيْنَ  
مَرَّصُونَ ٤

Artinya:

*"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan*

*mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S As Shof: 4)*

Dalam kandungan surat As-Shof di atas menjelaskan bahwa orang-orang yang berperang diibaratkan sebagai orang yang bekerja, karena orang yang bekerja sama dengan berjihad di jalan Allah untuk mencari nafkah. Berperang dalam barisan yang teratur sama dengan bekerja dalam satu lembaga atau perusahaan (organisasi). Selanjutnya organisasi haruslah rapi dan seakan-akan seperti bangunan yang kokoh. Rapi diartikan kekompakan dalam satu suara tanpa perpecahan didalamnya, sedangkan laksana bangunan yang kokoh bisa berarti seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan dengan yang lain, solid, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas. (Amalee Irfan, 2009)

Dalam hal ini juga Islam tidak lepas mengungkapkannya, sebagai mana yang tertera dalam al Quran Surat al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا  
وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ  
خَبِيرٌ ١٣

Artinya:

*"Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah*

*Maha mengetahui lagi Maha Mengenal". (Q.S Al Hujurat:13)*

Wahai manusia, sesungguhnya kami telah menciptakan kalian dalam keadaan sama, dari satu asal yaitu Adam dan Hawa. Lalu kalian kami jadikan, dengan keturunan, bangsa-bangsa dan bersuku-suku, supaya kalian saling menolong. Sesungguhnya orang yang paling mulia derajatnya di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa diantara kalian. Allah sungguh mengetahui segala sesuatu dan maha mengenal, yang tiada suatu rahasiapun tersembunyi baginya (Tafsir Quraish Shihab, 2017).

Di dalam hadist disebutkan:

*"Ibn Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah Saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya". (H.R. Buchori, Muslim)*

Kesimpulan dari beberapa ayat-ayat diatas adalah bahwa sesungguhnya Allah swt menyukai orang-orang yang berkumpul dalam suatu perkumpulan yang layaknya seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh dan saling menguatkan satu sama lain.

### **2.3 Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja**

Sesuai dengan pendapat Davis (2000) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim (*climate*) selalu dilihat sebagai *descriptive concept* yang tertuju pada fakta tentang lingkungan, di lain pihak iklim digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional.

Iklim organisasi itu sendiri akan menunjuk pada gambaran tentang situasi yang ada dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh (Campbell dalam Schneider,2000) bahwa iklim organisasi akan berkaitan dengan penggambaran lingkungan atau situasi dari organisasi. Selanjutnya George dan Atkinson (dalam Davis, 2000) menyatakan iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka.

Senada dengan pendapat Hasibuan dalam Susanty (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,

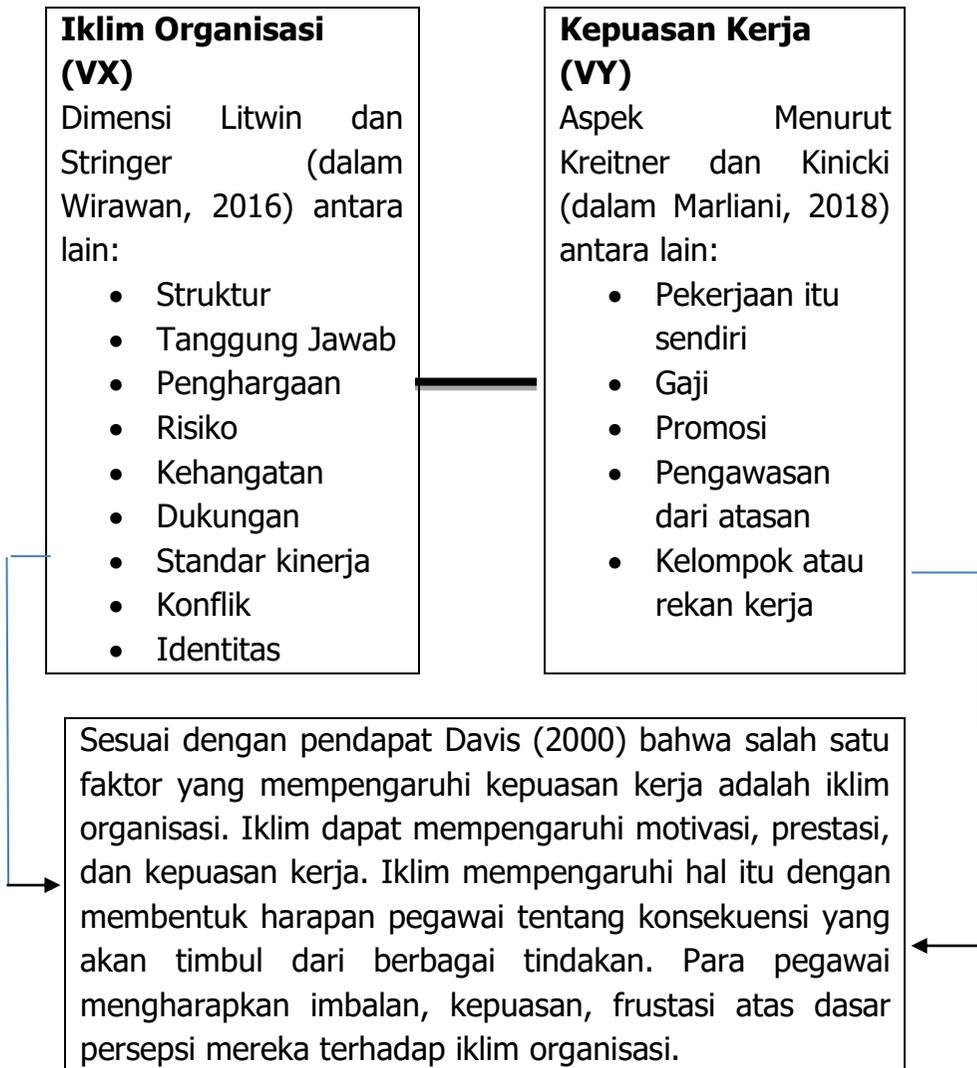
berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sikap pekerjaan monoton atau tidaknya. Pernyataan Hasibuan tersebut mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang positif yaitu individu merasakan kepemimpinan yang kompeten, adanya kepercayaan diantara sesama rekan kerja dan antara atasan dan bawahan, komunikasi yang lancar dan efektif yang menciptakan kehangatan, adanya pemberian tanggung jawab dari atasan kepada bawahannya, karyawan merasakan pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hukuman dan penghargaan yang diberikan adil dan obyektif, struktur dan birokrasi yang tidak terlalu banyak, tidak formal, dan tidak memberatkan anggotanya, adanya pengendalian dan pengarahan perilaku dari atasan yang tidak kaku, dan partisipasi karyawan yang cukup tinggi dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Kelner dalam Satria (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain dipengaruhi oleh komitmen organisasi, juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena iklim kerja yang baik merupakan salah satu faktor yang menunjang semangat dan kegairahan kerja karyawan, tentu saja bersama dengan komitmen organisasi yang ada dalam diri karyawan. Komitmen organisasi dan iklim organisasi turut menentukan kondisi perasaan pegawai terhadap pekerjaan berupa kepuasan kerja. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, gaji, kesempatan promosi, supervise.

Singh et al. (2011) dalam studi komparatif yang dilakukan pada empat perusahaan sektor komunikasi di India mengemukakan bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Liana (2012) dan Wahat (2009) juga menunjukkan hasil yang serupa, bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2002) juga menemukan hasil yang sama yaitu iklim organisasi yang meliputi *Structure, Responsibility, Recognition and Reward, Risk, Warmth, Support, Standard, Conflict, Innovation*, berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketidakpuasan kerja bagi pegawai akan berakibat yang tidak baik terhadap suatu organisasi. Beberapa ahli mengemukakan ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat berakibat pada pegawai meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya. Dalam beberapa pendapat ahli lain mengemukakan bahwa pegawai yang tidak puas dalam pekerjaan akan berakibat pada menurunnya produktivitas atau kinerja, munculnya perilaku ketidakhadiran dan keluar atau berhenti dari organisasi atau turnover (Robbins, 2008).

## 2.4 Kerangka Berpikir



## **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, dapat dirumuskan bahwa hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: "Ada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pada guru honorer di SMA Nahdlatul Ulama Kota Pagaram"

