

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang handal adalah sebuah hal yang penting. Sumber daya manusia adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan, karena kegiatan operasional sebuah perusahaan tentunya tidak terlepas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh perusahaan, karena keberhasilan perusahaan ditentukan oleh unsur manusia (Ardana dkk., 2012:3).

Sumber daya manusia (SDM) harus dapat dikelola dengan baik agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan – tujuan perusahaan (Hariandja, 2012). Fathoni (2010) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar – benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu. Sumber Daya Manusia yang diistilahkan dengan SDM menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang canggih dan handal namun tanpa dibarengi peran aktif SDM yang baik, peralatan tersebut tidak akan bekerja secara maksimal.

Hal ini dikarenakan tujuan perusahaan dapat tercapai apabila ada peran aktif dari sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan selain faktor modal dan merupakan penentu arah perkembangan suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkedudukan sebagai pegawai negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan pegawai negara. PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia pegawai negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang ideal dalam upaya perjuangan dalam mencapai tujuan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah PNS yang profesional, berbudi pekerti yang luhur, berdaya guna dan berhasil guna. PNS juga diharapkan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur pegawainegara, abdi masyarakat dan abdi negara dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Tata pemerintahan yang baik (good governance) merupakan permasalahan yang penting dalam pengelolaan

administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola - pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pada aspek lain Pegawai Negeri Sipil sebagai penyelenggara pemerintahan dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal.

Komitmen pegawai tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan pada organisasi terhadap organisasi menjadi makin luntur (Kuntjoro, 2002). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi. Dalam penelitian ini diungkapkan hasil yang menyatakan bahwa penyediaan peralatan yang tidak memadai dan kondisi kerja yang buruk mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk tetap di organisasi (McGuire and McLaren, 2009). Jika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan

keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi.

Uraian diatas menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah hubungan antara pegawai dengan organisasi dengan ditunjukkan adanya keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi, melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan hidup organisasi.

Pengamatan yang dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar menunjukkan permasalahan yang berhubungan dengan komitmen organisasi yang utama adalah melemahnya komitmen organisasi seiring dengan semakin menurunnya tingkat kepedulian, terbatasnya partisipasi dari masing-masing pegawai dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dalam pekerjaan. Motivasi yang kurang, sehingga mengakibatkan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Fenomena yang terjadi sehubungan dengan komitmen organisasi merupakan pertanda bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar tidak dapat memenuhi harapan seperti yang diinginkan pegawai. Oleh karena itu akan sulit bagi pegawai untuk mempertahankan komitmennya pada saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi. Rendahnya komitmen pegawai ini merupakan kerugian besar bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, terutama pada pegawai yang telah banyak dididik oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu

memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian oleh Sapitri (2016) dengan hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Nurandini dkk (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim organisasi baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (*Quality of work*) agar sumber daya manusia dilingkungannya menjadi kompetitif. Disemua perusahaan, pekerja/karyawan sebagai sumber daya manusia memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung awab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang penting oleh karyawan dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menciptakan motivasi kerja yang positif. Secara umum terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan yang didalamnya termasuk iklim organisasi(Castetter, 2011).

Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2012) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Davis and Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan

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

Penelitian yang dilakukan oleh Satriyo dan Idris (2016) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Marini, dkk. (2017) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian Ratnasari dan Sutjahjo (2018) menemukan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Namun penelitian Rahadian dan Suwandana (2017) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Setiawan (2015) dan Sudjarwo (2019) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan level pelaksana. Apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan level pelaksana. Penelitian Purnama (2017) Terdapat korelasi positif antara iklim

organisasi terhadap komitmen organisasional. Demikian juga hasil penelitian Swastadiguna, (2019) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional tetapi penelitian Pasaribu (2016) hasil yang diperoleh dalam penelitiannya justru iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Hendaknya pimpinan mampu menciptakan suasana yang aman dan nyaman yang membuat terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan sebaiknya memberikan kesempatan para pegawai dalam menangani masalah baru yang akan menambah pengalaman mereka. Instansi juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti diklat yang akan membuat mereka semakin betah untuk bekerja di suatu organisasi. Sedangkan berbeda dengan penelitian Sabari (2015) dengan hasil penelitiannya Iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan artinya Dengan iklim organisasi yang baik belum tentu akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan hal ini disebabkan masing-masing karyawan sudah memiliki Tupoksi didalam bekerja.

Hasibuan (2012 :132), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, pekerja akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang pekerja hadapi. Kepuasan yang diterima dan dirasakan oleh seseorang

karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya.

Hasil penelitian terdahulu seperti penelitian oleh Ndulue dan Ekechukwu (2016) mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara kepuasan (sifat pekerjaan, imbalan kerja dan keamanan kerja) dan komitmen organisasional pegawai. Penelitian oleh Hettiarachchi (2016) temuan penelitiannya bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen organisasional pegawai. Penelitian Octaviannand (2017) dengan Hasil penelitian membuktikan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional pegawai. Ini berarti kepuasan kerja dan motivasi yang baik, maka semakin tinggi komitmen organisasional pegawai dan sebaliknya, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, itu akan menyebabkan penurunan komitmen organisasional pegawai. Berbeda dengan penelitian Wijaya (2018) ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan CV Bukit Sanomas memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas seseorang pada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan dimana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Selain itu komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasi adalah hubungan antara pegawai dengan organisasi dengan ditunjukkan adanya keinginan kuat untuk

mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi, melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan hidup organisasi.

Adanya keinginan kuat pegawai untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi akan didukung suatu Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Iklim Organisasi yang harmonis dapat mewujudkan kinerja pegawai yang semakin baik. Dengan Iklim organisasi yang dirasakan menyenangkan ini membuat para pegawai merasa bahwa lingkungan kerjanya menciptakan suasana yang membawa dirinya untuk mencapai aktivitas dengan baik, sehingga memberikan energi atau daya bagi dirinya untuk menunjukan kinerja yang optimal dan jika aktivitas seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas atas kegiatan yang dilakukannya dan berupaya untuk merealisasikannya.

Keinginan kuat pegawai untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi akan didukung suatu Iklim organisasi yang kondusif dan apabila keadilan organisasi dirasakan dapat mempengaruhi komitmen pegawai dalam suatu organisasi, maka organisasi/instansi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya. Agar pegawai memiliki komitmen dalam bekerja dan merasakan adanya keadilan dalam organisasi maka akan didukung tingkat kepuasan seorang pegawai dalam

bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indriyani (2015) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi dengan kepuasan kerja. Penelitian Indrawati (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional pegawai dipengaruhi oleh iklim organisasi dan pengembangan karir secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dan temuan hasil penelitian Taurisa (2015) dan Bazgir, (2018) serta Rahman, (2016) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai. Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: adanya *research gap* yang telah diungkapkan dalam paragraf sebelumnya, adanya *research problem* yang ditemukan di lapangan.

Berdasarkan uraian dan penelitian terdahulu di atas maka cukup beralasan bila dilakukan penelitian tentang pengaruh Iklim organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disajikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar?
2. Apakah ada pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar?
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar?
4. Apakah ada pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasiterhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis.

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh iklim organisasi, dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Kegunaan praktis

Adapun kegunaan praktisnya adalah:

- a. Bagi mahasiswa, penelitian ini merupakan kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia praktis.

- b. Bagi lembaga, hasil penelitian ini bisa disumbangkan pada instansi sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya khususnya yang menyangkut iklim organisasi, dan keadilan organisasi dalam hubungannya dengan komitmen organisasional pegawai.
- c. Bagi Universitas, adalah merupakan suatu dokumen dan menambah bahan bacaan di perpustakaan bagi mahasiswa yang berkepentingan dalam meneliti masalah yang sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage dengan kata benda management. Sedangkan Terry dalam Hasibuan, (2009:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu diluar manusia pada saat ini disebut alam. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat (Martoyo, 2011:26). Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2012:244). Dari definisi dapatlah dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan pengetahuan, serta pengalaman yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan hidupnya baik individual maupun bersama.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan

tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia: Menurut Hasibuan (2013, p10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014, p6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013, p2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Dari definisi diatas dapatlah dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam memperoleh, memajukan serta memanfaatkan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan perusahaan maupun tujuan pegawai.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

(Sedarmayanti, 2009:7), Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu:

- a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat (Sedarmayanti, 2009:7). Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat

- b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*) Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.
- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
- d. Tujuan Personal (*Personal Objective*) Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan

pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur.

5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (*Development*), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

- g. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.
- j. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma - norma sosial.
- k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam

perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Komitmen organisasional

1. Pengertian komitmen organisasi

LePine dan Wesson (dalam Priansa, 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pegawai meninggalkan organisasi dapat karena terpaksa atau sukarela. Meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika pegawai memutuskan untuk berhenti dari organisasi, sedangkan pegawai yang meninggalkan organisasi secara terpaksa terjadi ketika pegawai dipecat oleh organisasi karena alasan tertentu. Gibson dan Donnelly (dalam Priansa, 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan akan tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalist terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Konopaske dan Matteson (dalam Priansa 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya.

Yulk (dalam Priansa 2016:233) menyatakan komitmen organisasi merupakan persetujuan pegawai terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius untuk menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi. Luthans (dalam Priansa, 2016:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu, b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, c) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Melihat beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi dari beberapa ahli, mempunyai kesamaan yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengertian loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan

kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan yang kuat bertahan dalam organisasi.

2. Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (dalam Priansa, 2016:236) dapat di tinjau dari dua sudut yaitu:

- a. Ditinjau dari Sudut Organisasi yaitu, pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi menimbulkan kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.
- b. Ditinjau dari Sudut Pegawai yaitu, komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

3. Membangun Komitmen Organisasi

Priansa, (2016:237) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. *Make it charismatic*. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

- b. *Build the tradition.* Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedures.* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama dan berbagi.
- f. *Build value – based homogeneity.* Membangun nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
- g. *Share and share alike.* Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi, penampilan fisik dll.
- h. *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork.* Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama.
- i. *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.

- j. *Support employee development.* Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan.
- k. *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitasnya.
- l. *Provide first year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- m. *Enrich dan empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- n. *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.
- o. *Provide development activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untu merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengans sendirinya hal tersebut akan memotivas karyawan untuk terus berkembang.
- p. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

- q. *Put it in writing.* Data – data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dll sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekadar lisan.
- r. *Commit to people first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.
- s. *Hire "right kind" managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai – nilai, kebiasaan – kebiasaan , aturan – aturan , disiplin dll pada bawahan sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari – hari .
- t. *Walk the talk.* Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata – kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata – kata.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi menurut Dyne dan Graham sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2016:243) adalah:

a. Personal

1) Ciri Kepribadian Tertentu.

Ciri Kepribadian Tertentu seperti teliti, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan

kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

2) Usia dan Masa Kerja

Usia dan Masa Kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

3) Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

4) Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

5) Status Perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

6) Keterlibatan Kerja

Tingkat Keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

b. Situasional

1) Nilai (value) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi dan partisipasi akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas

produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

2) Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, Otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, begs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

4) Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, aspek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

c. Posisional

1) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan social lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Rowden (2006) menyatakan, sensitivitas pemimpin untuk kebutuhan anggota yang jelas berkaitan dengan komitmen organisasi. Satu penjelasan untuk ini adalah bahwa hal itu tidak mungkin bahwa seseorang akan berkomitmen untuk sebuah organisasi di mana pemimpinnya tidak selaras dengan kebutuhannya. lain mungkin saja orang merasa mereka berutang sesuatu kepada mereka yang memenuhi beberapa kebutuhan mereka.

Naderi (2012) menyatakan studi saat ini mendukung adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebuah penjelasan logis dari hasil ini dapat bahwa komitmen organisasi merupakan fungsi dari kepuasan kerja. Berbagai

dimensi kepuasan kerja seperti kepuasan dengan gaji, rekan kerja, supervisi, dan bekerja sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan terpenuhi, maka tingkat komitmen organisasi dimanifestasikan akan menjadi tinggi.

5. Indikator Komitmen Organisasi

Sinambela (2016) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi sebagai berikut:

a) Komitmen afektif (*affective comitment*):

Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

b) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*):

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan

sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

c) **Komitmen normatif** (*normative commitment*):

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

2.1.3 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga

dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Untuk lebih memahami iklim organisasi berikut ini akan dijelaskan pengertian iklim organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya:

Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan bahwa: Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Menurut Wirawan (2010:122), Iklim organisasi adalah: Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat

dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut:

- a. Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwasanya iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu

dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Anarogo dan Widiyanti (2012:59) mengemukakan penadangan bahwa: faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah etos kerja, disiplin kerja, kepuasan, komunikasi dan stress serta konflik dalam organisasi.” Hal ini diperjelas oleh Nia K (2013: 18), bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
- b. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
- c. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka

para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.

- d. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
- e. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
- f. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
- g. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, dari iklim kerja yang nyaman akan berakibat pada kinerja pegawai yang baik pula. Jikat kita melihat dalam dunia pendidikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas yang baik antara lain:

- 1) Kondisi fisik, mencakup:
 - a) Ruang tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar
 - b) Pengaturan tempat duduk

- c) Ventilasi dan pengaturan cahaya
- d) Pengaturan penyimpanan barang-barang

2) Kondisi Sosio-Emosional, mencakup:

- a) Tipe kepemimpinan
- b) Sikap guru
- c) Suara guru
- d) Dan pembinaan hubungan baik.

3) Kondisi Organisasional

Merupakan kegiatan rutinitas yang dilakukan secara organisasional baik pada tingkat kelas ataupun tingkat organisasi. Sama halnya dengan suatu lembaga adanya kondisi organisasional.

Berdasarkan pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pegawai dalam organisasi atau tempat ia bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif.

Iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan

meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambilah beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

3. Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Stringer dalam Wirawan (2010:123) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

- a. Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Indikator struktur terdiri atas :
 - 1) Peran yang jelas dalam pekerjaan
 - 2) Tanggungjawab pekerjaan
- b. Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas:
 - 1) Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
 - 2) Refleksi perasaan karyawan
- c. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta

pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Indikator tanggung jawab terdiri atas: Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

- d. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan terdiri atas : Imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
- e. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan terdiri atas:
 - 1) Hubungan dengan rekan kerja yang lain
 - 2) Hubungan dengan atasan
- f. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

2.1.4 Keadilan Organisasi

1. Pengertian Keadilan Organisasional

Menurut Greenberg (1990:88) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:249) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil

tersebut, adalah adil. Sedangkan Lambert dan Hogan (2008:102) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat persepsi karyawan terkait eadilan yang diberikan organisasinya baik dari segi hasil ataupun prosedur yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut. Menurut Ivancevich (2008:159) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja.

Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dari seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada karyawan.

2. Dimensi Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Usmani dan Jamal, 2013:354).

a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993:531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Menurut Ivancevich et. al., (2009:161), keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan diseluruh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif yaitu persepsi

karyawan tentang keadilan mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif yaitu, gaji, pengakuan, bonus, rewards, dan lain-lain.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menurut Niehoff dan Moorman (1993:531), adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Menurut Robbins dan Judge (2008:250), keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam keadilan prosedural, yaitu pengendalian proses dan penjelasan dari pimpinan. Menurut Ivancevich *et. al.*, (2009:161), keadilan prosedural didefinisikan sebagai pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang ipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan.

Dapat disimpulkan keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai prosedur yang dibuat dalam penentuan hasil yang diterima karyawan dan proses penentuan keputusan penting lainnya. Contoh dalam keadilan

prosedural yaitu proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, proses kenaikan gaji, dan lain-lain.

c. Keadilan Interaksional

Menurut Robbins dan Judge (2008:251), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Menurut Wiyono (2009:141), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Dapat disimpulkan bahwa, keadilan interaksional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermartabat yang diterima dari atasannya, dan keadilan interaksional ini mencakup keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional diantaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat,

penghargaan dan pengorbanan karyawan (Niehoff dan Moorman, 1993:535). Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut Farlin dan Sweeney (1992:83) adalah:

a. Karakteristik tugas.

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

b. Tingkat kepercayaan bawahan.

Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

c. Frekuensi feedback.

Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

d. Kinerja manajerial.

Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

e. Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

4. Indikator Keadilan Organisasional

Menurut Niehoff dan Moorman (1993: 537), terdapat indikator dalam keadilan organisasional, yaitu meliputi:

- a. Menurut saya pekerjaan tambahan saya adil
- b. Secara keseluruhan, reward yang saya terima cukup adil
- c. Jadwal pekerjaan saya adil
- d. Saya merasa tingkat gaji saya adil
- e. Saya merasa tanggung jawab saya adil
- f. Untuk membuat keputusan dalam pekerjaan, atasan saya melakukan klarifikasi keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika diminta oleh karyawan
- g. Untuk membuat keputusan dalam pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap.
- h. Karyawan diijinkan untuk menantang dan melakukan keputusan pekerjaan yang dibuat oleh atasan (manajer).
- i. Atasan saya meyakinkan bahwa semua karyawan berhubungan diberitahu sebelum keputusan pekerjaan dibuat
- j. Keputusan pekerjaan dibuat oleh atasan (manajer) dengan tidak biasa.
- k. Semua keputusan dalam pekerjaan diimplementasikan secara konsisten.
- l. Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer (atasan) menunjukkan hak saya sebagai karyawan

- m. Berhubungan dengan keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya, manajer berdiskusi tentang implikasi dari keputusan tersebut dengan saya
- n. Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer memperlakukan saya dengan baik dan penuh pertimbangan
- o. Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer menawarkan penjelasan yang masuk akal bagi saya
- p. Manajer menawarkan keadilan yang memadai untuk keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya
- q. Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer memperlakukan saya dengan hormat dan penuh martabat
- r. Manajer saya menjelaskan dengan sangat jelas setiap keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya
- s. Ketika keputusan dibuat mengenai pekerjaan saya, manajer sensitif tentang kebutuhan pribadi saya
- t. Ketika keputusan tentang pekerjaan saya dibuat, manajer berhubungan dengan saya dengan cara yang jujur

Sedangkan indikator keadilan organisasi menurut Lambert dan Hogan (2008:115) adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan promosi yang adil
Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasional.
- b. Pengakuan kerja keras

Keadilan organisasional juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.

c. Prosedur penilaian kinerja yang adil

Hal tersebut dapat tercermin dari standard yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.

d. Sikap atasan yang adil

Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasional.

e. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya

Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

f. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan

Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan.

g. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab

Penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan. Penelitian ini menggunakan indikator dari Lambert dan Hogan (2008:115) untuk mengukur keadilan organisasional. Indikator yang terdiri dari 7 item ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian ini.

2.1.5 Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Priansa, (2016:290) kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan. Roe dan Byars sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2016:291) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Werther dan Davis (dalam Priansa, 2016:291) mengemukakan, bahwa kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins (dalam 2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai satu sikap umum individu terhadap suatu pekerjaannya. Demikian juga Ivancevich dan Donnely (dalam Priansa, 2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. George dan Jones (dalam Priansa, 2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2010) 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 antara keduanya.

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2016:297) teori tentang kepuasan kerja yang telah cukup terkenal adalah:

a. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy theory).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disparancy*, tetapi merupakan *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (Equity theory).

Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi., khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor (Two factor theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *disatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerjayang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Disatisfies* adalah

faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa factor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberi status.

b. Upah/Gaji

Upah dan Gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan factor yang kompleks dalam kepuasan kerja.

c. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

d. Supervisi

Supervisi merupakan kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

e. Kelompok Kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

f. Kondisi kerja/Lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan disekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

As'ad (dalam Priansa, 2016:301) menyatakan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor Psikologi

Merupakan factor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan

b. Faktor social

Merupakan factor yang berhubungan dengan interaksi social, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun dengan pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor fisik

Merupakan factor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jeni pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan

kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, kondisi kesehatan pegawai dan sebagainya.

d. Faktor Finansial

Merupakan factor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

4. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2016:312) cara untuk meningkatkan kepuasan kerja ada 2 faktor yaitu faktor pemuas dan faktor pemelihara, berikut akan diuraikan di bawah.

a. Faktor pemuas

Faktor ini juga sering disebut dengan motivator, yaitu factor-faktor yang mendorong pegawai untuk berprestasi, yang bersumber dari dalam diri pegawai (motivasi instrinsik). Untuk dapat meningkatkan motivasi instrinsik, maka pimpinan organisasi perlu memenuhi factor pemuas antara lain :

1) Prestasi yang Diraih (*achievement*)

Pegawai pada dasarnya menginginkan hal yang baik, oleh karena itu maka pimpinan organisasi harus menyakini bahwa dia telah menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

2) Pengakuan Orang Lain (*Recognition*)

Setiap pegawai ingin diakui prestasi dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan dari orang lain.

3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Pegawai akan meningkat kepuasaannya jika mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya

4) Peluang Untuk Maju (*Advancement*)

Pimpinan harus memberikan peluang bagi pegawai untuk maju, karena hal tersebut akan meningkatkan motivasi pegawai

5) Kepuasan Kerja Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan penting dan tugas yang mereka lakukan sangat berarti bagi organisasi.

6) Kemungkinan Pengembangan Karir (*The Possibility of Growth*)

Pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil.

b. Faktor Pemelihara

Pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (*mainstenance factor*) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai. Faktor tersebut meliputi:

1) Kompensasi

Pimpinan harus mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan penilaian kinerja, sehingga akan tercipta keadilan dan transparansi.

2) Keamanan dan Keselamatan Kerja

Pimpinan harus mampu memenuhi rasa aman pegawainya, missal dengan menyediakan asuransi, pengobatan gratis

3) Kondisi Kerja Pegawai

Kondisi kerja pegawai harus memenuhi standar yang nyaman, seperti tempat ibadah, toilet dan lain-lain

4) Status

Pengakuan terhadap status mereka, dengan cara memberikan kesempatan mereka untuk memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi.

5) Prosedur Organisasi

Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karir, wewenang dan kompensasi.

6) Supervisi Hubungan Interpersonal

Mutu supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara pimpinan, rekan kerja, maupun dengan pegawai yang levelnya lebih rendah dari pegawai harus mampu menciptakan komunikasi personal dan proses sosialisasi kebijakan organisasi

sehingga dimengerti dengan baik oleh seluruh pegawai yang ada didalam organisasi.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja karyawan Hartono (2013) menyebutkan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut. Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan terhadap Gaji yang diberikan oleh perusahaan untuk menangani pekerjaan.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sarana bagi karyawan agar dapat menggunakan dan mengasah kemampuan mereka
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan, yaitu orang-orang yang bekerja di lingkungan itu,

Luthans (2006) menyatakan bahwa ada enam dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan menerima tanggungjawab selama kerja.
- b. Gaji atau upah, yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
- c. Kesempatan promosi, yaitu yang berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.

- d. Pengawasan, yaitu termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
- e. Rekan kerja, yaitu sejauh mana hubungan sesama karyawan.
- f. Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti pengaruh Iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adapun penelitian yang telah dilakukan seperti di bawah ini :

1. Penelitian Amin Nikpour, (2016). Dengan judul penelitiannya: *the influence of organizational climate and work culture on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in PT. Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Bandung*. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sesuai mempunyai dampak langsung yang diberikannya pada komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan.
2. Penelitian Salihu, *et, al* (2016) dengan judul penelitiannya: *the influence of organizational climate and work ability on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in Nigeria*. (Pengaruh iklim organisasi dan kemampuan kerja pada komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi di Nigeria) Studi akhirnya mengungkapkan bahwa ada

hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi dan kemampuan kerja pegawai dengan komitmen setiap pegawai.

3. Penelitian Lydiah Wairimu Wambugu (2015) dengan judul penelitiannya : *the influence of organizational climate on organizational commitment (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)*. (pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi (Studi Kasus Wartsila - Pembangkit Listrik Kipevu Ii) Berdasarkan hasil, penelitian ini mampu mengungkapkan bahwa iklim organisasi nilai-nilai memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai di CV. Timur Jauh Indonesia Makasar, daripada iklim organisasi seperti sekarang sebagian besar dianggap sebagai hubungan sebaliknya. Hubungan yang terlalu positif antara Iklim organisasi dan komitmen organisasi pegawai.
4. Penelitian Ella Jauvani Sagala et,al (2015) dengan judul penelitiannya : *the influence of organizational climate and work culture on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in PT. Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Witel Sumsel*. (pengaruh iklim organisasi dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi di PT Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Witel Sumsel). Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa model yang disarankan memiliki kecocokan dan iklim organisasi yang sesuai melampaui dampak langsung yang diberikannya dampak tidak langsung pada komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja pegawai bahwa tingkat

dampak tidak langsungnya adalah secara signifikan lebih tinggi daripada dampak langsung.

5. Penelitian Sengottuvel dan Syed Aktharsha (2016) dengan judul penelitiannya: *The Influence of organizational climate and work ability on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variabel in information technology sector*. (Pengaruh iklim organisasi dan kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi di sektor teknologi informasi). Studi akhirnya mengungkapkan bahwa ada hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi menentukan komitmen setiap pegawai.
6. Penelitian Salman Habib *et, al* (2016) dengan judul penelitiannya: *The Impact organizational climate on job satisfaction, Employess Commitment and turn over intention*. (Dampak iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan dan intense pergantian karyawan). Uji analisis korelasi diterapkan melalui SPSS untuk mengetahui hasil penelitian. Hasil menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan niat berpindah. Jadi temuan penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi adalah elemen penting yang sangat mempengaruhi komitmen pegawai, kepuasan kerja dan retensi.
7. Penelitian Meithiana Indrasari (2017) dengan judul penelitiannya : *The Effect Of organizational climate, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of*

Teaching In State Community Academy Bojonegoro. (Pengaruh Iklim Organisasi, Pekerjaan Lingkungan, Gaya). Hasil analisis yang membuktikan hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Perguruan Tinggi Negeri Bojonegoro Community.

8. Penelitian Sayeeduzzafar Qazi (2017) dengan judul penelitiannya : *Impact of organizational climate on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study*. (Dampak iklim organisasi pada Kepuasan Kerja di antara Anggota Fakultas Universitas - Sebuah Studi Empiris). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa anggota fakultas baik swasta maupun pemerintah universitas mengalami tingkat budaya OCTAPACE yang sedang dan juga tingkat kepuasan kerja yang sedang dan komponen budaya dominan termasuk Keterbukaan dan Pengambilan Risiko, Konfrontasi, Pro-aksi, Kolaborasi dan Eksperimen. Tidak ada perbedaan yang ditemukan antara anggota fakultas pria dan wanita pada dimensi kepuasan kerja dan budaya organisasi. Lebih lanjut dieksplorasi dan hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif signifikan korelasi ada antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
9. Penelitian Pooja Sharma (2017). dengan judul penelitiannya : *organizational climate As A Predictor Of Job Satisfaction: The Role Of Age And Gender* (iklim organisasi Sebagai Prediktor Kepuasan Kerja: Peran Usia Dan Gender) Temuan mengungkapkan bahwa iklim

organisasi seperti keadilan, peluang pertumbuhan dan reputasi organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja, sedangkan sifat-sifat organisasi seperti agresivitas memiliki pengaruh negatif pada kepuasan kerja. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa ada perbedaan gender dalam persepsi nilai-nilai organisasi.

10. Penelitian Jelena Vukonjanski, Milan Nikolic (2015) dengan judul penelitiannya: Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai dan Kinerja (Studi pada Pegawai CV. Adatif Manufacture Surabaya) hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada Pegawai CV. Adatif Manufacture Surabaya.
11. Penelitian Hettiarachchi (2015) dengan judul penelitiannya : *Effects of job satisfaction, work discipline and career development on employee organizational commitment : With Special Reference to Sri Lanka*. (Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan pengembangan karir pada komitmen organisasi karyawan: Dengan Referensi Khusus ke Sri Lanka). Temuan hasil penelitian ini Kepuasan Kerja pegawai memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pekerjaan TI Profesional, penelitian ini mendorong penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan faktor tambahan yang dapat memengaruhi.
12. Penelitian Kamala Saranya (2015) dengan judul penelitiannya: *Influence of Job Satisfaction on job satisfaction and Employees' Performance – A general Perspe.* (Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan - Perspektif umum) Hasil

penelitian menunjukkan lintasan kepuasan memiliki pengaruh multilevel unik terhadap komitmen organisasi dan kinerja di atas dan di luar level statis.

13. Penelitian Ramona Octaviannand et,al (2017) dengan judul penelitiannya : *Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company*. (Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Pengiriman XYZ). Hasil penelitian membuktikan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi untuk kinerja pegawai. Ini berarti kepuasan kerja dan motivasi yang lebih baik pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, itu akan menyebabkan penurunan kinerja pegawai.
14. Penelitian Mohammed Inuwa (2016) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional pegawai pada PT. Advanture Tour & Travel Kuta Bali. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai. Studi ini akan berfungsi sebagai panduan kebijakan untuk manajemen pegawai pada PT. Advanture Tour & Travel Kuta Bali di bidang yang berkaitan dengan peningkatan komitmen organisasi pegawai melalui kepuasan kerja dan juga akan membuat dorongan di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Tabel 2.1
Hasil penelitian sebelumnya

1). Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen

No .	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan yang mendukung	Hasil temuan yang tidak mendukung
		X1	X2	Y1	Y2		
1.	Nikpour, (2016). dengan judul penelitiannya: <i>the influence of organizational climate and work culture on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in PT. Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Bandung.</i>	√			√	Iklim organisasi yang sesuai mempunyai dampak langsung yang diberikannya pada komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja	
2.	Salihu, et, al (2016). dengan judul penelitiannya: <i>The influence of organizational climate and work ability on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in Nigeria.</i>	√		√	√	Studi akhirnya mengungkapkan bahwa ada hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi dan kemampuan kerja pegawai. Dengan komitmen setiap pegawai.	
3.	Wambugu (2015) dengan judul penelitiannya : <i>the influence of organizational climate on organizational commitment (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)</i>	√			√	Berdasarkan hasil, penelitian ini mampu mengungkapkan bahwa iklim organisasi nilai-nilai memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai di CV. Timur Jauh	

						Indonesia Makasa	
4.	Sagala et,al (2015) dengan judul penelitiannya : <i>the influence of organizational climate and work culture on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable inPT.</i> Telekomunikasi Indonesia Persero (Tbk) Witel Sumsel	√			√	Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa model yang disarankan memiliki kecocokan dan iklim organisasi yang sesuai melampaui dampak langsung yang diberikannya dampak tidak langsung pada komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja pega	
5	Sengottuvel dan Aktharsha (2016). dengan judul penelitiannya: <i>The influence of organizational climate and work ability on organizational commitment with job satisfaction as an intervention variable in in Information Technology Sector.</i>	√		√	√	Studi akhirnya mengungkapkan bahwa ada hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi menentukan komitmen setiap pegawai.	

2). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap komitmen organisasi

No .	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan yang mendukung	Hasil temuan yang tidak mendukung
		X1	X2	Y1	Y2		
1	Windasari (2019) dengan Judul Penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif pada karyawan PT Eagle Glove Indonesia		√		√	Hasil penelitian menunjukan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Komitmen Afektif	

						pada karyawan PT Eagle Glove Indonesia	
2	Rejeki (2015) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi		√	√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	
3	Julyanda (2012) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasional kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensitas Turnover pada Kantor Akuntansi Publik di Pekanbaru		√		√	Hasil penelitiannya menunjukan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pada Kantor Akuntansi Publik di Pekanbaru	
4	Anisah (2018) Dengan judul penelitiannya: Peran Keadilan Organisasi pada Karyawan Di Divisi QA PT X		√		√	Hasil penelitian menunjukan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Komitmen Afektif pada karyawan PT	
5	Sanhaji (2016) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Melalui Komitmen		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Melalui	

	Organisasi dan kepuasan Kerja					Komitmen Organisasi dan kepuasan Kerja	
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--

3). Pengaruh Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

No .	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan yang mendukung	Hasil temuan yang tidak mendukung
		X1	X2	Y1	Y2		
1.	Penelitian Salman Habib et,al (2016). dengan judul penelitiannya : <i>The Impact organizational climate on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention.</i>	√		√		Hasil menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	
2.	PenelitianIndrasari (2017) dengan judul penelitiannya : <i>The Effect Of organizational climate, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro</i>	√		√			Hasil analisis yang membuktikan hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi, berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Perguruan Tinggi Negeri Bojonegoro Community.
3.	PenelitianSayeeduzzafar Qazi (2017) dengan judul penelitiannya : <i>Impact of organizational climate on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study.</i>	√		√		Hasil penelitian menunjukan ada pengaruh yang positif signifikan korelasi ada antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.	

4.	Penelitian Sharma (2017). dengan judul penelitiannya : <i>organizational climate As A Predictor Of Job Satisfaction: The Role Of Age And Gender</i>	√		√		Temuan mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja, sedangkan sifat-sifat organisasi seperti agresivitas memiliki pengaruh negatif pada kepuasan kerja	
5	Penelitian Vukonjanski, dan Nikolić (2015) dengan judul penelitiannya : Pengaruh iklim organisasi Terhadap komitmen organisasi pegawai Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai CV Adaftif Manufacture Surabaya)	√		√		Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Pada Pegawai CV Adaftif Manufacture Surabaya.	

4) Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kepuasan kerja

No .	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan yang mendukung	Hasil temuan yang tidak mendukung
		X1	X2	Y1	Y2		
1.	Sanhaji (2016) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan kepuasan Kerja		√	√		Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan kepuasan Kerja	

2.	Bahtiar (2016) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisadi pada Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention		√	√		Hasil peneliti menunjukkan bahwa Keadilan Organisadi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kepuasan kerja aryaawan	
3.	Rejeki (2015) dengan judul penelitian: Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi		√	√	√	Hasil penelitian menunjukkan baha Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	
4.	Afrinado (2019) dengan judul penelitian Pengaruh keadilan dan Komitmen Organisadi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada DM Baru Group Yogyakarta		√	√	√	Keadilan dan Komitmen Organisadi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada DM Baru Group Yogyakarta	

5). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

No .	Penulis/judul penelitian/tahun	Variabel				Hasil Temuan yang mendukung	Hasil temuan yang tidak mendukung
		X1	X2	Y1	Y2		
1.	Penelitian Ndulue dan Ekechukwu. (2016). dengan judul penelitiannya : <i>Analysis of the effect of job satisfaction, work discipline and competence on employee organizational</i>	√		√	√	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	

	<i>commitment a Study of nigerian breweries plc kaduna state branch, Nigeri</i>						
2.	PenelitianHettiarachi (2015) dengan judul penelitiannya : <i>Effects of job satisfaction, work discipline and career development on employee organizational commitment : With Special Reference to Sri Lanka</i>			√	√		Temuan hasil penelitian ini Kepuasan Kerja pegawai memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pekerjaan TI Profesional,
3.	PenelitianKamala Saranya (2015) dengan judul penelitiannya: <i>Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance – A general Perspe.</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan lintasan kepuasan memiliki pengaruh multilevel unik terhadap komitmen organisasi dan kinerja di atas dan di luar level statis	
4.	PenelitianOctaviann and et,al (2017) dengan judul penelitiannya : <i>Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company</i>			√	√	Hasil penelitian membuktikan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan kinerja pegawai.	
5	PenelitianMohammed Inuwa (2016) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional pegawai pada PT. Advanture Tour & Travel Kuta Bali			√	√	Hasil analisis menunjukan bahwa secara parsial ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai	

Sumber: Hasil penelitian sebelumnya.

Keterangan: X1 = Iklim organisasi
X2 = Keadilan Organisasional
Y1 = Kepuasan kerja
Y2 = Komitmen organisasi

