

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Menurut Siagian (2002:295) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Karena itu tidak sederhana dalam melakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang.

Sedangkan menurut Martoyo (1998:132) kepuasan kerja adalah: “Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dikemukakan juga oleh Handoko (1998:132) bahwa kepuasan kerja adalah “Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas sebenarnya batasan yang sederhana dan operasional adalah “Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Kemudian oleh Sunarto (2003:85) dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja di atas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja yaitu merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi seorang karyawan dapat menjadi tanda bahwa perusahaan atau organisasi telah dikelola dengan baik, begitu pula sebaliknya apabila terdapat karyawan memiliki kepuasan yang rendah menunjukkan kurang maksimalnya pihak manajemen perusahaan dalam mengelola organisasinya.

## 2. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2000:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja para pegawai, yaitu meliputi:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*.

2. Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori Dua Faktor dari *Herzberg*

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

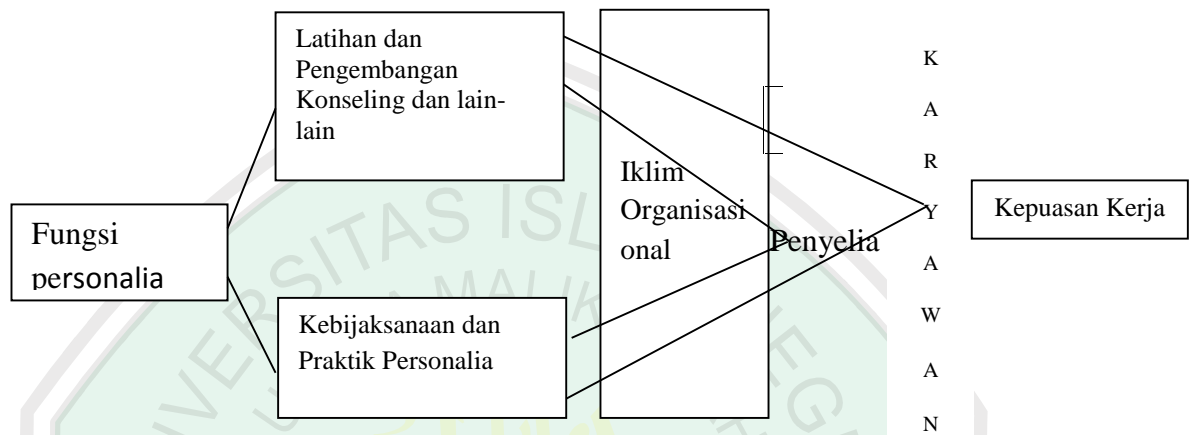
### 3. Konsep Kepuasan Kerja

Apabila kepuasan kerja terjadi, maka tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi terutama bagian personalia. Masalah kepuasan kerja tersebut menurut Martoyo (1998:132) akan mempengaruhi:

- a. Tingkat absensi karyawan.
- b. Perputaran (*turn over*) tenaga kerja
- c. Semangat kerja
- d. Keluhan-keluhan
- e. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

Pengaruh personalia dan fungsi kepuasan kerja dapat digambarkan berikut:

**Gambar 1**  
**Fungsi Personalia dan Fungsi Kepuasan Kerja**



Sumber: Martoyo (1998:132)

Berdasarkan gambar 1 dapat diuraikan bahwa kepuasan kerja dapat terjadi baik langsung maupun tidak langsung melalui penyelia (atasan) maupun langsung karyawan, sesuai dengan fungsi personalia yang ada. Semuanya akan mempunyai dampak terhadap iklim organisasional berarti memberikan pengaruh pada lingkungan kerja para karyawan. Banyak karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi namun produktivitasnya kerjanya rata-rata saja, sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat, meskipun bagaimanapun juga kepuasan kerja itu selalu penting bagi organisasi. Sementara ada yang berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi timbul justru karena adanya prestasi kerja yang tinggi, karena dengan prestasi kerja yang tinggi mengakibatkan balas atau penghargaan yang tinggi pula dan penghargaan yang tinggi kalau dirasakan adil dan memadai akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2001:117) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yang secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan jaminan sosial tenaga kerja, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan seorang karyawan dalam bekerja selain dipengaruhi faktor eksternal (perusahaan) juga dipengaruhi oleh faktor internal (karyawan), dimana kedua faktor tersebut saling mempengaruhi atau berhubungan.

#### **5. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel ganjaran yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan. (Sunarto, 2003:94) yang secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Ganjaran yang pantas

Para karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai keadilan, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai keadilan yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

b. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan terlalu panas atau terlalu remang-remang.

c. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung ke kepuasan kerja yang meningkat.

d. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Orang-orang yang mempunyai kepribadian kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaannya yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan kebutuhan mereka. Dengan demikian lebih besar kemungkinan

untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini mereka mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

## **6. Kepuasan Kerja Menurut Pandangan Islam**

Konsep kerja dalam Islam berasal dari bahasa Arab (*'amala dan kasb*) yang bermaksud kerja atau usaha yang dilakukan oleh manusia. Islam sangat menekankan pekerjaan karena aktivitas bekerja dipandang tinggi oleh Allah. Dalam Al-Quran terdapat banyak sekali ayat yang menyuruh manusia bekerja karena bekerja merupakan sumber rejeki untuk menanggung diri sendiri, keluarga dan bisa membantu orang lain. Selain menjalankan tanggung jawab sebagai khalifah Allah di muka bumi ini. Rasulullah S.A.W sendiri pernah bekerja sebagai penggembala kambing. Begitu juga para rasul terdahulu juga pernah bekerja seperti nabi Daud yang bekerja sebagai tukang besi dan nabi Zakariyah sebagai tukang kayu. Justru individu perlu bekerja karena orang yang memakan hasil kerjanya sendiri itu lebih baik dari meminta-minta.

Islam juga memandang kepuasan kerja bukan dari aspek duniawi saja tetapi juga dari aspek ukhrawi. Kerja juga dipandang sebagai ibadah di samping ibadah khusus seperti zakat, haji, sholat yang kiranya dilakukan dengan ikhlas, tekun, ulet, bersungguh-sungguh dan niat karena Allah. umat islam perlu bekerja dengan semangat bergotong royong, bermusyawarah. Beristiqomah yaitu bekerja dengan tekun secara terus menerus tanpa mengenal lelah dan menyerah.



Pekerjaan yang dilakukan harus pekerjaan yang halal seperti pertanian, perniagaan, dan keusahawanan. Karena dengan melakukannya umat muslim akan mendapatkan rezeki yang halal dan seterusnya mendapatkan pahala dan masuk surga karena telah mendapat keridaan Allah. Umat Islam tidak boleh bekerja pada saat jam sholat, di samping itu bekerja merupakan fardhu 'ain karena dengan melakukannya umat muslim mampu memperthankan kehormatannya daripada meminta sedekah atau bahkan mencuri dan merampok.

Maka dari penjelasan di atas, akan melahirkan kepuasan kerja dalam diri seorang muslim yang bertaqwa karena dapat membuktikan ke diri sendiri dan orang lain bahwa mampu membiayai keperluan diri sendiri tanpa meminta bantuan orang lain. Kepuasan kerja dalam islam menekankan keseimbangan jasmani dan rohani. Karena muslim yang merasa puas hatinya karena pekerjaannya telah memperoleh kejayaan di dunia maupun di akhirat seperti tertulis di al-Falah.

## **B. Iklim Organisasi**

### **1. Definisi Iklim Organisasi**

Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964 yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994: 455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994: 457), mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara

langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Davis dan 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. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2004) disebutkan 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. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Menurut Davis (1985: 21) iklim organisasi adalah lingkungan dimana manusia para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang keseluruhan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam organisasi.

Berbeda dengan Donnelly (dalam Hendrawati 2002: 6) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Schultz (1994: 316) mendefinisikan iklim organisasi sebagai apa yang individu persepsikan tentang fungsi organisasi dimana individu itu bekerja. Sedangkan Kolb (1991: 372) menyatakan iklim organisasi adalah perasaan, pikiran, dan apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dengan mempelajari reaksi-reaksi atau nilai-nilai dalam sebuah organisasi.

Iklim organisasi adalah orientasi perseptual umum seseorang terhadap lingkungan sosial kerjanya atau dapat dikatakan sebagai kesan-kesan menyeluruh

yang bersifat subyektif dari seseorang tentang organisasinya atau tempat dimana ia bekerja (dalam Lisdayanti, 1995: 21).

Nelson (1999: 533) iklim organisasi adalah sebuah persepsi, perasaan, dan berfikir anggota tentang organisasinya. Lain halnya dengan Luthans (1989: 51), iklim organisasi adalah seperangkat perasaan yang berhubungan dengan perlengkapan kerja, sikap anggota organisasi dengan pihak di luar organisasi.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang akan mempengaruhi pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Begitu pula dengan perusahaan PT. Bank Panin Tbk Malang, lingkungan yang kurang mendukung dan pola kerja yang tidak sesuai porsi dapat dapat menimbulkan iklim kerja yang kurang menyenangkan. Apabila perusahaan tidak memahami nilai-nilai dari setiap individu yang terkait di dalam organisasi, hal tersebut mengakibatkan timbulnya ketidakpuasan kerja.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Richard M. Steers (dalam Sumantono, 2001: 28 ) ada empat perangkat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

### **a. Struktur organisasi**

Bukti-bukti yang ada bahwa makin tinggi penstrukturan suatu organisasi, lingkungannya akan terasa penuh ancaman.

### **b. Ukuran (besar) dan posisi kerja seseorang dalam organisasi.**

Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.

c. Teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

d. Kebijakan dan praktek kerja

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

Menurut Rasimin (dalam Legowo, 1998: 18) mengemukakan bahwa dalam usaha menciptakan suatu iklim organisasi yang baik dan sehat, terdapat sejumlah faktor yang besar pengaruhnya bagi usaha pencapaian ini. Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

a. Struktur organisasi

Semakin besar otonomi serta kebebasan yang dimiliki karyawan, akan semakin banyak perhatian manajemen terhadap karyawan dan semakin besar kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, iklim organisasi akan semakin

baik. Ukuran besar kecilnya organisasi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat kualitas iklim organisasi. Organisasi yang kecil biasanya lebih terbuka, hubungan antar anggota lebih dekat dan tergantung, sedangkan pada organisasi yang besar adalah sebaliknya.

b. Teknologi kerja (Teknologi yang digunakan dalam organisasi)

Teknologi yang bersifat rutin sering menimbulkan suatu iklim yang selalu berorientasi pada peraturan yang kaku. Teknologi kerja yang dinamis (bergerak maju) biasanya akan menimbulkan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dengan disertai oleh kreativitas yang baik.

c. Kebijakan dan praktek manajemen

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, autonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya suatu iklim organisasi yang baik dan berorientasi pada prestasi, dimana karyawan lebih bertanggung jawab pada sasaran organisasi.

Sedangkan menurut John P. Campell (dalam Hendrawati 2002: 9) ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi:

a. Latihan dan Pengembangan

Yaitu cara meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan karyawan pada masa sekarang maupun di masa mendatang.

b. Struktur Tugas dan Tanggung Jawab

Pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

c. Imbalan Untuk Karyawan

Pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti atas pekerjaan yang mereka lakukan.

d. Keamanan Resiko

Suatu keadaan dalam lingkungan atau tempat kerja yang dapat menjamin secara maksimal keselamatan orang-orang yang berada di daerah atau tempat kerja.

Menurut Kossen (1983: 14) ada delapan faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

a. Kompensasi yang memadai dan wajar.

Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan (ganjaran) pada para pekerja yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Oleh karena itu, diperlukan kompensasi yang memadai dan wajar jika organisasi perusahaan menginginkan iklim yang baik dalam suatu perusahaan.

b. Kondisi kerja yang aman dan sehat.

Di samping menginginkan kompensasi yang memadai dan wajar, para karyawan dalam bekerja juga menginginkan kondisi yang aman dan sehat. Kondisi tersebut mencakup masalah pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan, dan lain -lain.

- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia.

Dalam suatu organisasi perusahaan diantaranya terdiri dari sumber daya manusia yang setiap waktu menginginkan perubahan dalam organisasinya, karena itu mereka membutuhkan kesempatan untuk mengembangkan organisasi yang mereka tempati.

- d. Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman.

Dengan semakin bertumbuhnya suatu organisasi perusahaan maka karyawan semakin percaya diri dengan perusahaannya tersebut, dari perasaan percaya diri itu akan berlanjut ketentraman, selanjutnya akan menjadikan iklim yang baik dalam perusahaan tersebut.

- e. Rasa ikut memiliki.

Para karyawan dalam menilai perusahaan dimana ia bekerja diharapkan mempunyai perasaan ikut memiliki jika menginginkan organisasinya mengalami kemajuan, dengan begitu para karyawan dapat mencurahkan segala kemampuannya untuk kepentingan organisasi perusahaan tersebut.

- f. Hak-hak karyawan.

Selain mempunyai kewajiban yang harus dikerjakan oleh para karyawan, manajer juga mempunyai hak-hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Jadi ada hubungan timbal-balik antara karyawan dan organisasi perusahaan tempat ia bekerja.

- g. Ruang kehidupan kerja dan menyeluruh (pengaruh tuntunan pekerjaan pada kehidupan pribadi).



Karyawan dalam bekerja pasti ada pengaruhnya dalam kehidupan pribadi mereka, karenanya perusahaan diharapkan memberikan jaminan keamanan dan memberi ruang gerak yang luas kepada karyawannya.

h. Relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Untuk memberikan persepsi yang baik mengenai iklim dalam perusahaan tempat ia bekerja, para karyawan menginginkan kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kehidupan sosial mereka.

Lain halnya dengan Davis (1996: 23), ia menyatakan bahwa ada dua aspek penting dan iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dan manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan rasa manfaat pribadi.

Menurut Likert dalam Davis, Newstrom, (1996:24) ada beberapa indikator dalam iklim organisasi, yaitu meliputi:

1. Kepemimpinan
2. Motivasi
3. Komunikasi
4. Interaksi
5. Pengambilan keputusan
6. Penetapan tujuan
7. Pengendalian

Iklim organisasi perlu tetap konsisten dengan jenis-jenis pelatihan yang mencoba untuk memupuk perilaku-perilaku yang tidak konsisten dengan iklim

organisasi tidak bakal berhasil. Untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat maka harus didukung oleh dengan faktor-faktor yang ada dapat direalisasikan pada organisasi, dapat menimbulkan suatu situasi atau suasana yang ditimbulkan oleh organisasi, norma, nilai yang berkembang dalam organisasi dan diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang baik adalah sifat lingkungan kerja yang khas dari organisasi itu dengan yang lainnya. Karena kegiatan organisasi di tanggapi baik secara langsung maupun tidak langsung dintreprestasikan oleh individu. Individu yang ada di iklimnya dan akhirnya akan menentukan bahwa karyawan itu dapat menentukan pekerjaannya dengan optimal dan berprestasi yang tinggi.

Kebijakan dan administrasi perusahaan penyelia (supervisor) kondisi kerja antara hubungan pribadi, uang, status dan *security* dapat dipandang sebagai faktor-faktor pemilihan. Faktor-faktor ini bukanlah bagian intrinsik dari suatu pekerjaan tetapi berkaitan dengan kondisi dimana pekerjaan dilaksanakan. *Hezberg* mengkaitkan penggunaan istilah iklim bank (*hygiene*) dalam artian medis (pencegahan dan *environ* mental). *Hezberg* menemukan faktor-faktor iklim yang baik tidak mengakibatkan pertumbuhan dalam kapasitas keluaran karyawan, faktor itu hanya mencegah terjadinya kerugian dalam prestasi karyawan, karena adanya distruksi kerja. Hal ini menyebabkan mengapa *Hezberg* menyebut faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*).

Susunan atau iklim organisasi menggambarkan stuktur psikologis dari organisasi, susunan ini sulit untuk dijelaskan tetapi bisa dirasakan oleh para

anggotanya. Ada organisasi yang penuh kerahasiaan atau misterius dan ada yang diliputi keterbukaan dan bersifat *paternalistic* dan ada yang penuh kecurangan dan ada yang penuh keakraban saling membantu.

Ada tiga hal penting dalam hubungan dengan iklim organisasi yang baik:

a. Bidang persepsi

Iklim organisasi adalah iklim yang dilihat dari para anggota, karyawan atau pekerja. Jadi selalu iklim yang sebenarnya, misalnya bahwa mereka akan bertindak sesuai dengan anggapan lain meskipun manajemen melakukan segala usaha untuk bersikap demokratis atau mementingkan pegawai.

b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan lain dari organisasi dan iklim.

Ciri yang unik dari organisasi tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim organisasi dan iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerja.

c. Variasi yang membentuk suasana iklim adalah ciri-ciri penentu yang membedakan lingkungan kerja yang lain.

Kesulitan pokok yang timbul dalam usaha memahami peranan iklim dalam organisasi adalah ketidakmampuan umum diantara para analisis untuk mencapai kesepakatan mengenai apa yang sebenarnya membentuk iklim organisasi tersebut. Jadi walaupun relatif lebih mudah unsur umum tetapi masih terdapat perbedaan pendapat yang benar mengenai unsur atau komponen khusus yang terlibat.

### 3. Aspek-Aspek Iklim Organisasi

Stringer (Wirawan, 2007) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Dan dia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. *Struktur*. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
2. *Standar-standar*. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. *Tanggung jawab*. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Pengakuan*. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. *Dukungan*. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

6. *Komitmen*. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi, dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

#### **4. Unsur-Unsur Iklim Organisasi**

Iklim dapat berada di salah satu tempat yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai yang tidak menyenangkan. Pemimpin maupun karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan sehingga dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Davis, Newstrom (1996:24) menyatakan bahwa terdapat beberapa unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan yaitu meliputi:

- a. Kualitas kepemimpinan
- b. Kadar kepercayaan
- c. Komunikasi ke atas dan ke bawah
- d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
- e. Tanggung jawab
- f. Imbalan yang adil
- g. Tekanan pekerjaan nalar
- h. Kesempatan
- i. Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar.
- j. Keterlibatan pegawai dan keikutsertaan.

Para karyawan merasa bahwa iklim tersebut menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang dan memuaskan. Kebanyakan karyawan juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperlihatkan kebutuhan dan masalah mereka.

## **5. Pengukuran Iklim Organisasi**

Organisasi bisa dikatakan mempunyai iklim yang baik bila karyawannya dapat merasakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Bila iklim organisasi

dirasakan secara baik oleh karyawan, maka akan tercipta iklim organisasi yang baik dan pada akhirnya menimbulkan penilaian yang positif pada perusahaan itu sendiri. Iklim organisasi terbentuk tergantung pada beberapa faktor, dimana hal ini terjadi melalui proses memahami informasi akan lingkungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kolb, Robin, dan Mcintryre (dalam Anggariani, 1992: 16) mengutarakan sembilan faktor dalam iklim organisasi yang terdiri dari:

a. Konformitas

Adalah kesesuaian antara harapan-harapan organisasi dengan perilaku organisasi (perusahaan).

b. Tanggung jawab

Adalah tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi atau tanggung jawab anggota organisasi untuk melaksanakan tugas demi tujuan organisasi agar anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan atau orang lain.

c. Standard

Adalah penetapan mutu dan kualitas produk dari hasil kerja yang jelas sehingga sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dalam hal ini hasil kerja yang diminta merupakan kejelasan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.

d. Hadiah

Adalah imbalan yang berupa hadiah atau hukuman atas prestasi yang dicapai. Hukuman menunjukkan adanya penolakan terhadap perilaku dan perbuatan.

e. Kejelasan organisasi

Adalah kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan organisasi. Segala sesuatu diorganisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, kacau atau kabur.

f. Identitas organisasi

Adalah loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, sehingga menimbulkan identitas kelompok.

g. *Team spirit*

Adalah kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi. Para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu.

h. Resiko

Adalah persepsi anggota organisasi terhadap kebijakan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko-resiko dalam mengambil keputusan.

i. Konflik

Adalah pertentangan-pertentangan sejumlah individu dan adanya persaingan antar bagian di dalam organisasi.

Ada lima perinsip yang menentukan iklim dalam organisasi adalah:

1. Seorang Pemimpin

Pada dasarnya setiap tindakan yang dilakukan pimpinan mempengaruhi iklim dalam bersikap. Kondisi yang lebih baik dimana manajemen mempengaruhi pelaksanaan peraturan organisasi, kebijaksanaan prosedur,



hubungan masing-masing staff, pembagian imbalan, gaya komunikasi, tindakan disiplin, dan hubungan manejer dengan bawahan.

## 2. Individu

Pada hakekatnya hubungan antara manusia mempengaruhi iklim organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi setiap individu melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan mengambil tindakan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan. Arah komunikasi yang baik menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan pada hubungan manusia. Ketergantungan pada seseorang menghidupkan atau melaksanakan, setiap individu dapat menciptakan iklim yang positif.

## 3. Organisasi

Organisasi mempengaruhi iklim melalui sistem pengelolaan, melalui sistem ini manajer bermaksud mempertahankan anggota-anggotanya. Sistem yang lebih luas lagi melalui sistem komunikasi organisasi, sistem pemberian imbalan, sistem perbaikan organisasi karyawan, kebijakan dan prosedur kerja yang tinggi, hubungan kebijaksanaan perusahaan dengan kelompok, struktur organisasi dan sistem kebijaksanaan serta prosedur pegawai.

## 4. Kelompok

Kebutuhan setiap manusia dihadapkan pada dimana setiap anggota membutuhkan suatu kepuasan di dalam organisasi.

## 5. Faktor-faktor Eksternal

Banyak faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi iklim. Contohnya; bidang ekonomi dengan tingginya inflasi. Semua itu akan menjadi perhatian

dari karyawan dan mengakibatkan terjadinya keputusan karyawan. Penilaian iklim dan perumusan dari strategi manajemen yang didasarkan pada penilaian bukanlah proses satu cara kerja. Hal ini melibatkan beberapa langkah atau tingkatan antara lain :

1. Menyusun strategi
2. Menyusun rencana sesuai dengan tujuan
3. Pelaksanaan dari rencana tujuan
4. Peninjauan secara berkala

Seorang pemimpin harus memberikan dorongan atau dukungan dengan menekankan pada pentingnya dari penilaian iklim dan peranannya dalam menyusun strategi manajemen. Hal ini merupakan langkah yang penting karena memberikan dampak yang positif bagi karyawan dan memotivasi karyawan untuk berprestasi dengan melakukan latihan yang serius.

## **6. Iklim Organisasi Dalam Pandangan Islam**

### **1. Tela'ah Teks Psikologi Tentang Iklim Organisasi**

- a. Sampel teks kelebihan beban kerja
  - 1) Memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. (Davis dan Newstrom 2001: 25)
  - 2) Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. (Stinger Wirawan, 2007)
  - 3) Iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi

kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. (Donnelly dalam Hendrawati 2002: 6)

- 4) Mendefinisikan iklim organisasi sebagai apa yang individu persepsikan tentang fungsi organisasi dimana individu itu bekerja. (Schultz 1994: 316)
- 5) iklim organisasi adalah perasaan, pikiran, dan apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dengan mempelajari reaksi-reaksi atau nilai-nilai dalam sebuah organisasi. (Kolb 1991: 372)
- 6) iklim organisasi adalah sebuah persepsi, perasaan, dan berfikir anggota tentang organisasinya (Nelson 1999: 533)
- 7) iklim organisasi adalah seperangkat perasaan yang berhubungan dengan perlengkapan kerja, sikap anggota organisasi dengan pihak di luar organisasi. (Luthans 1989: 51)
- 8) Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang akan mempengaruhi pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

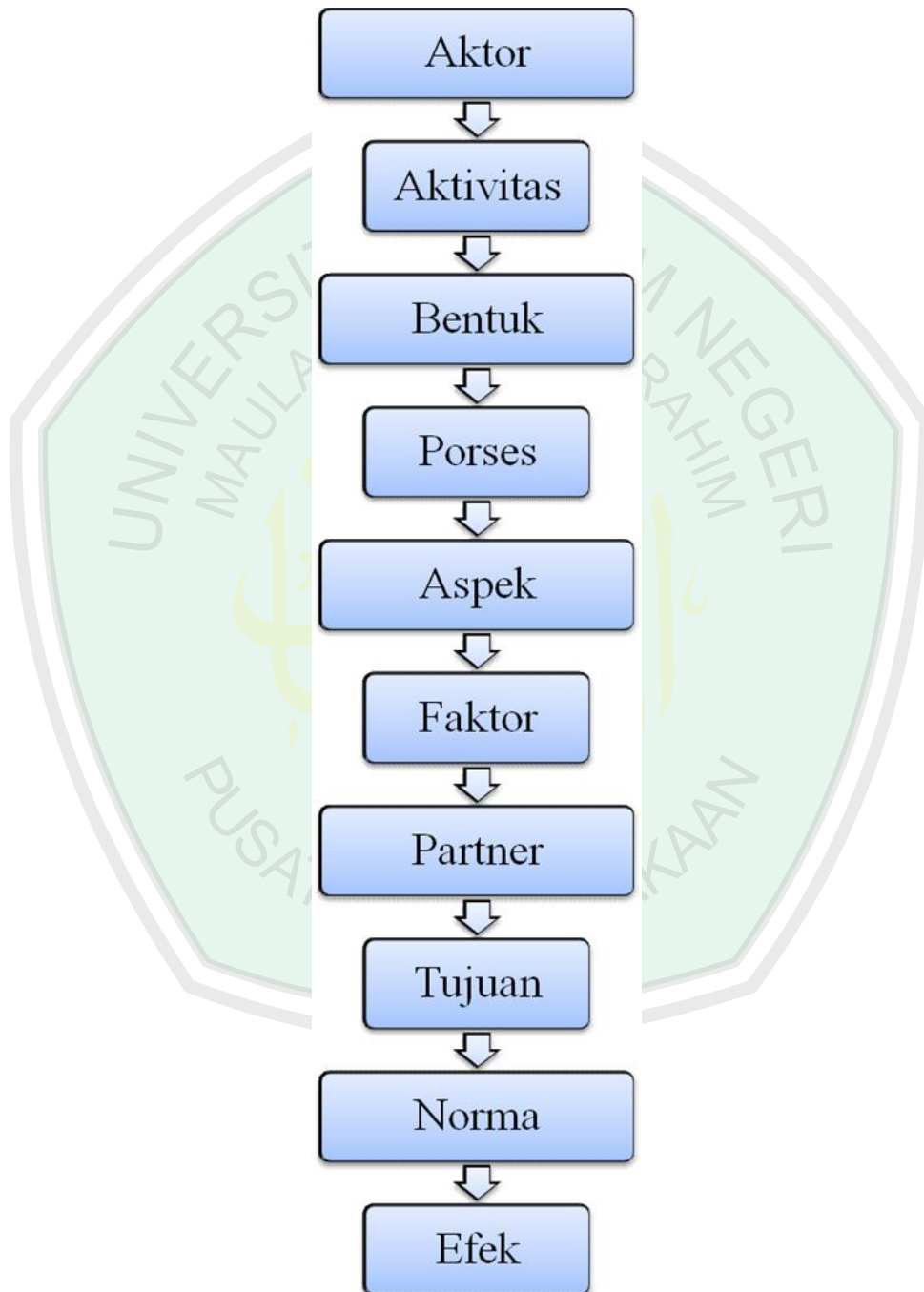
**Tabel 2.1**  
**Analisis komponensial teks Iklim Organisasi**

No.	Komponen	Kategori	Deskripsi
1	Aktor	Satu orang	Pemegang jabatan Karyawan individu
		Kelompok	Anggota
2	Aktivitas	Bekerja	Bekerja
		Tugas	Tugas-tugas
		Kegiatan	Melakukan suatu hal
3	Bentuk	Kemampuan	Kekurangan kapasitas Melebihi kapasitas
4	Proses	<i>Underload</i>	
		<i>Overload</i>	
5	Aspek	Kemampuan psikologis	
		Kemampuan kognitif	
		Kemampuan fisik	
6	Faktor	Internal	
		Eksternal	Waktu Jam kerja
7	Partner	Satu orang	Karyawan

		Kelompok	Unit organisasi
8	Tujuan	<i>Direct</i>	
		<i>Indirect</i>	Prestasi
9	Norma	Agama	
		UU Ketenagakerjaan	Kesesuaian dan keseimbangan
		MOU	Kesesuaian dan keseimbangan
10	Efek	Positif	
		Negatif	

## b. Pola teks Iklim Organisasi

**Diagram 2.1**  
**Pola Teks Iklim Organisasi**

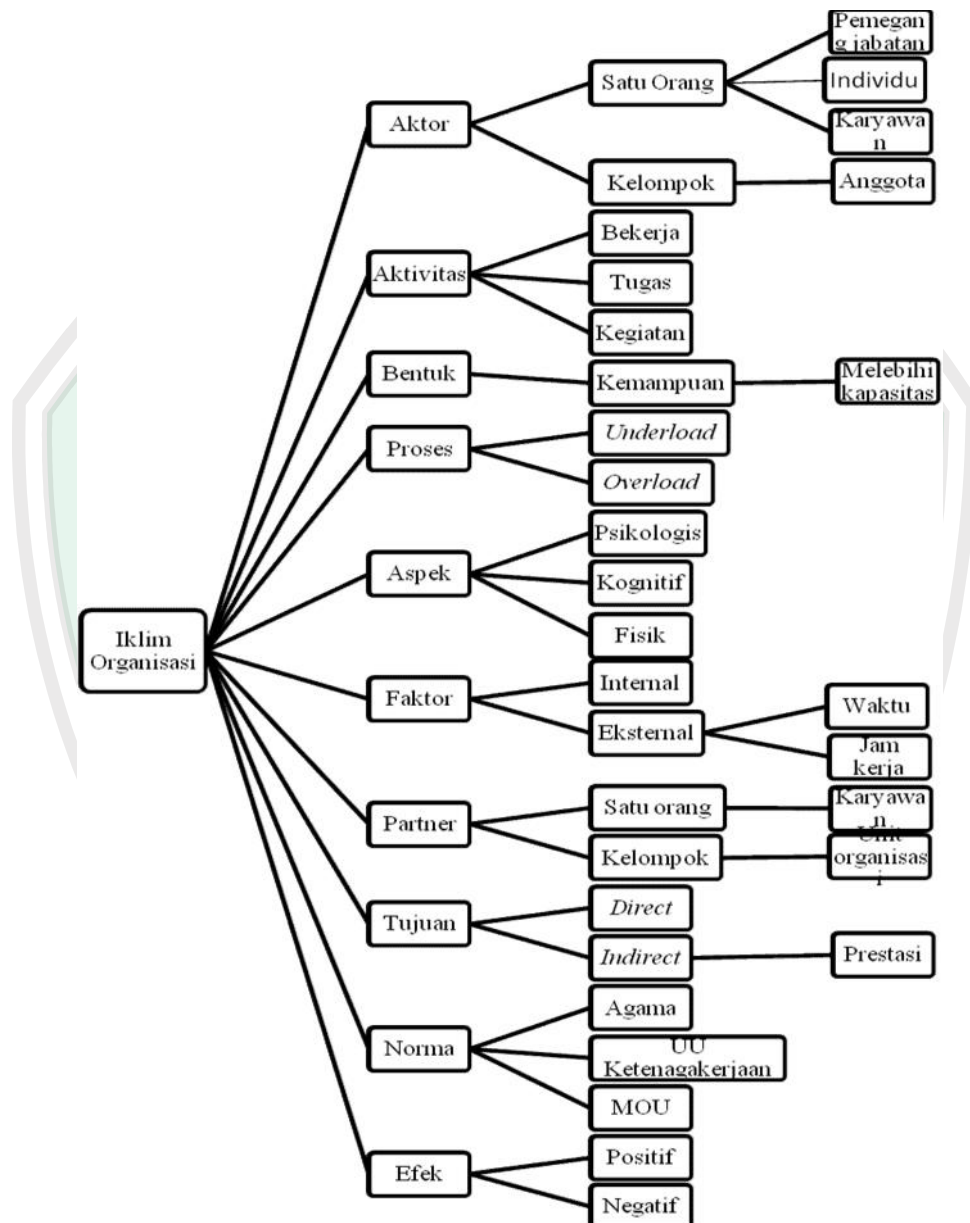


\*Sumber: Adaptasi dari beberapa definisi dan kesimpulan beberapa tentang Iklim organisasi dari berbagai literatur psikologis

## c. Mind mapping Iklim Organisasi

Diagram 2.2

## Mind Mapping Kelebihan Beban Kerja



\*Sumber: Analisis komponensial dari beberapa definisi dan kesimpulan tentang Iklim Organisasi beberapa dari berbagai literatur psikologis

## 2. Tela'ah teks islam

### a. Sampel teks

#### 1. QS. Al-A'raaf 42

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا  
وُسْعَهَا أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

Artinya:

dan orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal yang saleh, Kami tidak memikulkan kewajiban kepada diri seseorang melainkan sekedar kesanggupannya, mereka itulah penghuni-penghuni surga; mereka kekal di dalamnya (Departemen Agama, 1971).

Tabel Analisis Komponensial Teks

No.	Komponen	Deskripsi	Makna
1.	Aktor	الدين	Orang-orang
		نفسا	Manusia
			Mereka
			Penghuni-penghuni
		هم	Mereka
2.	Aktivitas		Kerja
3.	Bentuk	وسعها	Kesanggupan
4.	Proses		Memikulkan
5.	Aspek		Iman
			Amal-amal shaleh
6.	Faktor		
7.	Partner	الدين	Orang-orang
		نفسا	Manusia
			Mereka



			Penghuni-penghuni
		هم	Mereka
8.	Tujuan		
9.	Norma	....	Kami (Allah)
10.	Efek	الجنة	Surga
			Kekal

### 3. Inventarisasi dan Tabulasi Teks Tentang Iklim Organisasi

**Tabel 2.4**  
**Inventarisasi dan Tabulasi Teks**

No.	Term	Kategori	Teks	Makna	Subtansi Psikologi	Sumber	Σ
1.	Aktor	Satu orang	الله	Allah	Leader	2:26;2:89;2:108;2:115; 2:286;4:171;6:136; 48:10; 73:20;.....	500
			نفسا	Manusia	Karyawan	2:72;2:286;4:4;5:32; 6:152;6:158;7:42;18:74 ;20:40;23:62;28:19; 28:33; 63:11; 65:7;	14
			انت	Kamu	Leader	2:94;2:116;2:143;2:192 ;2:193;2:238;2:275;2:2 38;2:275;2:283;3:4;3:1 7;4:11;4:34;4:103; 4:171; 4:176; 5:95; 6:135;6:158;7:71;7:83; 7:136;7:157;7:163; 8:39;8:71;10:20;10:98; 10:102;11:93;11:121;11 :122;14:47;15:79;16:11 2;16:120;18:79;18:101; 18:107;19:5;19:8;19:16 ;19:22;19:28;21:11;21: 30;21:74; 23:66;	85

					25:15;....	
		Kelompok	نا.... Kita	Karyawan	1:6;1:3;1:8;2:13;2:14;2:17;2:21;2:22;2:23;2:24;2:25;2:32;2:34;2:35;2:36;2:38;2:39;2:41;2:44;2:49;2:50;2:51;2:52;2:53;2:56;2:57;2:58;2:59;2:60;2:61;2:63;2:65;2:286;...	35
			الدين Orang-orang	Karyawan	1:7;2:3; 2:4; 2:6; 2:9; 2:14;2:16;2:21;2:25;2:26;2:27;2:39;2:46;2:59;2:62;2:65;2:76;2:82;2:86;2:89;2:96;2:101;2:104;2:105;2:113;2:118;2:121;2:143;2:144;2:145;2:146;2:65;2:150;2:153;2:156;2:159;2:160;2:161;2:165;2:166;2:167;2:171; 2:172; ...	879
				Mereka	2:5; 2:16; 2:27; 2:39; 2:81;2:82;2:86;2:114;2:121;2:157;2:159;2:160;2:161;2:174;2:175;2:177;2:202; 2:217;2:218;2:221;2:229;2:257;2:275;3:10;2:22;2:77;2:82;2:87;2:90;2:91;2:94;2:104;2:105;2:114;2:116;2:136;2:199;4:17;2:18;2:52;2:63;2:69;2:91;2:97;2:99;2:121;2:124;....	189
				Penghuni-penghuni	2:39;2:81;2:82;2:119;2:217;2:257;2:275;3:116;4:47;5:10;2:29;2:86;6:71;7:36;2:42;2:44;2:462;47;2:48;2:50;9:70;2:11	70

						3;10:26;10:27;11:23;13:5;15:78; 15:80;18:9;20:135;22:44;22:51;25:24;25:38;26:61;26:176;29:15;35:6; 36:13;36:55;38:13;39:8;40: .....	
			هم	Mereka		1:7;2:3; 2:4; 2:5; 2:6; 2:7;2:8;2:9;2:10;2:11;2:12;2:13;2:14;2:15;2:16; 2:17;2:18;2:19;2:20;2:25;2:26;2:27;2:31;2:33;2:36;2:38;2:39;2:46;2:48;2:57;2:59;2:60;2:61;2:62;2:65;2:75;2:76;2:78; 2:79;2:81;2:82;2:85;2:86;2:88;2:89; 2:90;2:91;.....	2212
2.	Aktivitas	Tugas (المهمة)	كلف	Beban	Workload	2:233;2:286;4:84;6:152;7:42;23:62;38:86; 65:7;	8
		Bekerja	كسب	Usaha		2:79;2:81;2:134;2:141; 2:202;2:225;2:264; 2:267;2:281;2:286;3:155;3:161;4:88;4:111;4:112;5:38;6:3;6:70; 6:120;6:129;6:158;6:164;7:39;7:96;9:82;9:95;10:8;10:27;10:52; 13:33;13:42;14:18;14:51;15:84;18:58;30:41;31:34;35:45;36:65; 39:24;2:48;2:50;2:51; 40:17;40:82;41:17;42:22;42:30;42:34;45:10;45:14; .....	57
				Kerja		2:25;2:82;2:277;3:57; 4:57;4:122;4:173;5:9;5:93;6:132;6:135;7:42;7:	81

					153;9:105;10:4;10:9;11:11;11:23;11:93;11:121;13:29;14:23;16:34;16:119;18:30;18:49;18:107;19:96;22:14;22:23;22:50;22:56;23:51;24:38;24:55;24:64;25:23;26:227;28:84;29:7;29:9;29:58;30:15;30:41;30:45;31:8;31:23;32:19;34:4;34:11;34:13;34:37;35:7;38:24;38:28;39:35;.....	
		Kegiatan	ما اكتسبت	Beke Bekerja	2:286;	1
			وسع	Kesanggupa	2:114;2:233;2:236;2:255;2:286;4:100;6:80;6:1	20

				n		52;7:42;7:89;7:156;11:105;17:19;20:98;23:62;	
3.	Bentuk	Kemampuan	طاقة	Tidak sanggup	<i>Ability</i>	2:249; 2:286;	2
			وسعها	Kesanggupan		2:114;2:233;2:236;2:255;2:286;4:100;6:80;6:152;7:42;7:89;7:156;11:105;17:19;20:98; 23:62;	20
4.	Proses العملية	<i>Underload</i>	كلف	Beban	<i>Workload</i>	2:233;2:286;4:84;6:152;7:42;23:62;38:86; 65:7;	8
			حمل	Beban		2:248;2:286;6:31;6:146;7:176;7:189;9:92;11:40;12:36;12:72;13:8;16:7;16:25;17:3;17:70;19:22;19:27;19:58;20:87;20:100;20:101;20:111;22:2;23:22;24:54;29:12;29:13;29:60;31:14;33:72;35:11;35:18;36:41;40:7;40:80;41:47;46:13;54:13;62:5;65:4;65:6;69:11; 69:14;69:17;	44
		<i>Overload</i>	تحملا	Beban lebih berat	<i>Overload</i>	2:286;17:3;17:70;19:58;20:87;36:41;54:13;69:11;	8
			اصرا	Beban lebih berat lagi		2:286;	1
5.	Aspek	Psikologis		Iman		2:9;2:13;2:14;2:25;2:26;2:41;2:62;2:76;2:82;2:91;2:103;2:104;2:137;2:153;2:165;2:172;2:178	263

						;2:183;2:208; 2:212;2:213;2:214;2:218; 2:249;2:254;2:257;2:264; 2:267;2:277; 2:278;2:282;3:57;3:68; 3:72;3:100;3:102;3:118; 3:130;3:140;3:141;3:149; 3:156;3:179; 3:193; 3:200;7:42; ....	
			Amal-amal shaleh			2:25;2:82;2:277;3:57;4:34; 4:57;4:122;4:124;4:173; 5:9;5:93;7:42;10:4;10:9; 11:11;11:23;13:29; 14:23; 17:9;18:2;18:30;18:46;18:107; 19:76;19:96;20:75;20:112; 21:94;22:14;22:23; 22:50; 22:56;24:55;26:227;29:7;29:9; 29:58;30:15;30:45;31:8; 32:19;34:4;35:7;38:24; 38:28;....	61
		Kognitif	نسي Lupa	Kognitif		2:286;6:68;9:37;9:67;18:24; 18:47;18:57;18:61;18:63; 18:73;19:23;19:26;19:64; 20:115;20:126;32:14; 33:53; 36:78;	21
			اخطا Salah			2:286; 33:5;	2
		Fisik (البدنية)					
6.	Faktor	Internal ( )					
		Eksternal( )	حتى Sampai	Waktu		2:55;2:102;2:109;2:120; 2:187;2:191;2:193;2:196; 2:214;2:217;2:221;2:222; 2:230;2:235; 3:92;3:152; 3:179;3:183;4:6;4:15; 4:18;4:4	138

						3;4:65;4:89;4:140;5:22; 5:68;6:25;6:31;6:34;6:4 4;6:61;6:68;6:124;6:14 8;6:152;7:37; 7:38;7:40;7:57;....	
7.	Partner الشريك	Satu orang	نفسا	Manusia	Karyawan	2:72;2:286;4:4;5:32; 6:152;6:158;7:42;18:74 ;20:40;23:62;28:19; 28:33; 63:11; 65:7;	14
		Kelompok	نا...نا	Kita		1:6;1:3;1:8;2:13;2:14;2: 17;2:21;2:22;2:23;2:24; 2:25;2:32;2:34;2:35;2:3 6;2:38;2:39;2:41;2:44;2 :49;2:50;2:51;2:52;2:53 ;2:56;2:57;2:58;2:59;2: 60;2:61;2:63;2:65;2:66; 2:67; 2:286;	35
			الدين	Orang-orang		1:7;2:3;2:4;2:6;2:9;2:14 ;2:16;2:21;2:25;2:26;2: 27;2:39;2:46;2:59;2:62; 2:65;2:76;2:82; 2:86;2:89;2:96;2:101; 2:104;2:105;2:113;2:11 8;2:121;2:143;2:144; 2:145; 2:146; 2:65; 2:150;2:153;2:156;2:15 9;2:160;2:161; ....	879
				Mereka		2:5; 2:16; 2:27; 2:39; 2:81;2:82;2:86;2:114;2: 121;2:157;2:159;2:160; 2:161;2:174;2:175;2:17 7;2:202;2:217; 2:218;2:221;2:229;2:25 7;2:275;3:10;2:22;2:77; 2:82;2:87;...	189
				Penghuni- penghuni		2:39;2:81;2:82;2:119;2: 217;2:257;2:275;3:116; 4:47;5:10;2:29;2:86;6:7	70

						1;7:36;2:42;2:44;2:462:47;2:48;2:50;9:70;2:113;10:26;10:27;11:23;13:5;15:78;15:80;18:9;20:135;22:44;22:51;25:24; .....	
			هم	Mereka		1:7;2:3; 2:4; 2:5; 2:6; 2:7;2:8;2:9;2:10;2:11;2:12;2:13;2:14;2:15;2:16;2:17;2:18;2:19;2:20;2:25;2:26;2:27;2:31;2:33;2:36;2:38;2:39;2:46;2:48;2:57; .....	2212
8.	Tujuan الوجهة	Direct ( )					
		Indirect غير	وفوالو	Sempurnakanlah		2:40;6:152;16:91;17:34; 17:35;	5
9.	Norma المعيار	Agama (الدين)	ربنا Tu	Tuhan kami	Standar norma	2:127;2:128;2:129;2:139;2:200;2:201;2:250;2:285;2:286;3:7;3:8;3:9;3:16;3:53;3:147;3:191;3:192;33:193;3:194;4:75;4:77;5:83;5:84;5:114;6:23;....	104
			....	Kami (Allah)			
		UU Ketenagakerjaan	عنا	Ma'af		2:286;	1
			واغفر لنا Amp	Ampun		2:286;26:86;60:5;66:8;	4
			وارحمنا	Kasih sayang		2:286;7:23;7:149;7:155;23:75;23:109;67:28;	7
10.	Efek التأثير	Positif الإيجابي	لها	Pahala	Reward	2:31;2:61;2:106;2:133;2:134;2:141;2:256;2:265;2:286;3:37;3:140;4:11;4:35;4:58;4:75;4:128; 4:176; 5:22;	33



					5:24;5:102;5:115;6:70; 6:92;6:31;6:31;...	
			الجنة   Surga		2:35;2:82;2:111;1:214; 2:221;3:142;3:185; 4:124;5:72;7:19;7:22; 00:27;00:40;00:42;00:4 3:00;44;00:46;00:49;00 :50;9:111; .....	55
			Kekal		2:25;2:39;2:81;2:82; 2:217;2:257;2:275;3:10 7:3:116;5:80;7:36;7:42; 9:17;10:26;10:27;11:23 ;13:5;21:34;21:99;21:1 02;23:11;23:103;43:71; 43:74;58:17;	25
	Negatif	عليها   Sik	Siksa	<i>Punishmen t</i>	2:142;2:143;2:286;3:37 ;4:155;5:113;6:104;6:1 38;6:164;7:28;9:35;9:6 0;10:24;10:108;11:82;1 2:105;16:61; 17:15;17:16;18:8;18:40 ;19:40;20:18;20:132; 22:5;....	51
		عسر   K	Kesulitan		2:185;2:280;9:117;18:7 3;54:8;65:7;92:10; 94:5; 94:6;	9

### C. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

Iklim organisasi dari setiap organisasi pastinya berbeda-beda yang di pandang oleh anggota persepsi melalui seperangkat perasaan yang berhubungan dengan perlengkapan kerja, sikap anggota organisasi. Iklim organisasi di sini merupakan hal yang sangat perlu menjadi perhatian seorang pemimpin organisasi karena faktor tersebut dapat mempengaruhi sikap kerja

karyawannya. Telah banyak usaha yang dilakukan untuk memisahkan, menerangkan, dan menentukan tempat konsepsi ini dalam teori organisasi. Iklim organisasi dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan dalam upaya untuk mencapai kepuasan para karyawan dalam bekerja diperusahaan. (Davis, Newstrom, 1996:27)

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sikap suka atau tidak suka yang dialami saat dia bekerja dan seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memenuhi kebutuhan. Kepuasan kerja juga sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan di masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Hal yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Selanjutnya dikatakan bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. (Simamora, 1993:36)

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Menurut Simamora (1993:31) penciptaan iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar. Iklim organisasi seperti itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan memancing karyawan untuk mengutarakan ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif. Iklim keterbukaan tercipta apabila karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Menciptakan iklim keterbukaan, keyakinan dan kepercayaan amat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen. Iklim ini menuntut kesungguhan manajemen puncak untuk memperlakukan karyawan secara wajar serta adanya tujuan organisasi yang memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan karyawan serta organisasi. (Davis, Newstrom, 1996:24)

Iklim organisasi dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut. Apabila

manajemen puncak sebuah organisasi tidak memiliki integritas dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli kepada karyawan akan mempunyai dampak terhadap seluruh organisasi. Sebaliknya jika manajemen puncak menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan program personalia serta kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka kemungkinan iklim tersebut dapat tercipta dan dipertahankan.

Menurut Davis Newstrom (1996:23) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim yang sehat merupakan rencana jangka panjang. Iklim keterbukaan hanya tercipta jika karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berfikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan dapat terwujud secara maksimal.

#### **D. Hipotesa**

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : ” Terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan di Micro Banking Management PT. Bank Panin Tbk Surabaya Cendana Cabang Malang. Semakin baik Iklim Organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja Karyawan Micro Banking Management PT. Bank Panin Tbk Surabaya Cendana cab. Malang.”