

# DAMPAK IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi pada Karyawan Tetap di Polman Bandung)

**Emma Dwi Ariyani**

Unit Sosio Manufaktur Politeknik Manufaktur Negeri Bandung  
Jl. Kanayakan No.21 Bandung, Telp. 022-2500241 ext.132  
e-mail: [emma@polman-bandung.ac.id](mailto:emma@polman-bandung.ac.id)

## **Abstrack**

*The purpose of this research is to prove that employee's perception of organizational climate can influence employee's job satisfaction. The research was conducted on 100 permanent employees in Polman Bandung who has worked at least 5 years. Data analysis using path analysis to see how much influence the independent variable that is organizational climate on dependent variable that is job satisfaction. The results showed that the influence of organizational climate on job satisfaction amounted 41,6%. The findings in this research strengthen other researches that shows that the organizational climate affect the job satisfaction.*

**Keywords:** *organizational climate, job satisfaction*

## **Pendahuluan**

Sebagai pelopor dan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi, Polman Bandung berusaha terus menerus melakukan perbaikan berkesinambungan untuk menjawab tuntutan kemajuan teknologi dan informasi yang selalu berkembang dengan pesat, serta mempersiapkan diri untuk dapat bersaing dalam era globalisasi, dimana pada masa yang akan datang lulusan-lulusan yang dicetaknya harus mampu bersaing dengan lulusan-lulusan dari berbagai negara untuk

mendapatkan pekerjaan dan menciptakan lapangan pekerjaan. Salah satu langkah yang diambil adalah sejak awal tahun 2009 telah memulai mencoba menjawab tantangan kemajuan teknologi melalui pendidikan di bidang manufaktur yang semakin kompleks dengan merumuskan perubahan visi institusi, dan akhirnya dalam Renstra Polman tahun 2010-2019 ditetapkan perubahan visi dan misi organisasi. Perubahan visi dan misi organisasi tersebut yaitu :

Tabel 1 Perubahan visi dan misi Polman Bandung

	<b>Lama</b>	<b>Baru</b>
<b>Visi</b>	Sebagai ujung tombak pendidikan dan penerapan teknologi manufaktur	Menjadi institusi pendidikan dan penerapan teknologi manufaktur terdepan di Indonesia dan diakui secara internasional
<b>Misi</b>	Menyiapkan sumber daya manusia dalam bidang teknologi manufaktur yang mampu bersaing dalam pasar global, dengan membangun dan mengembangkan pendidikan, rekayasa dan produksi	Menyiapkan lulusan yang kompeten dalam bidang teknologi manufaktur dan mampu bersaing dalam pasar global, dengan membangun dan mengembangkan pendidikan, rekayasa dan produksi

Sumber : Data Kepegawaian, 2011

Perubahan pada visi yaitu menjadi institusi pendidikan dan penerapan teknologi manufaktur terdepan di Indonesia dan diakui secara internasional berdampak secara langsung pada standar baru yang ditetapkan. Sebelum terjadi perubahan visi, standar yang ditetapkan terbatas pada lingkup nasional, sedangkan dengan berubahnya visi maka standar baru yang ditetapkan berkembang pada lingkup internasional. Kondisi seperti ini secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada iklim organisasi dimana atmosfer organisasi berubah pada tuntutan standar internasional dan para anggota organisasi harus mampu beradaptasi secepat mungkin menyesuaikan diri dengan standar baru yang ditetapkan.

Seperti yang telah diungkapkan di atas, perubahan visi dan misi tentunya akan mempengaruhi iklim organisasi yang selama ini sudah terbentuk. Dengan adanya perubahan pada organisasi maka terjadi pula perubahan pada faktor-faktor fisik, sistem organisasi formal, karakteristik tugas yang dibebankan pada karyawan dan perilaku manajemen, dimana semuanya secara bersama-sama akan memberikan kontribusi pada terbentuknya suatu iklim organisasi yang baru. Perubahan dalam organisasi dapat menjadi stimulus bagi karyawan, stimulus tersebut bisa menjadi stimulus yang positif misalnya memberikan semangat baru dan memberikan tantangan yang baru untuk dicapai, namun disatu sisi dipersepsikan sebagai stimulus yang negatif seperti situasi yang mengancam bagi dirinya, memberikan suatu suasana yang penuh tekanan dan sebagainya, hal tersebut terjadi tergantung dari bagaimana karyawan mempersepsi kondisi perubahan tersebut.

Demikian halnya dengan suatu perubahan dalam organisasi maka akan dipersepsi karyawan secara berbeda-beda karena dipengaruhi oleh individu yang berbeda-beda pula seperti kebutuhan, harapan dan nilai-nilai. Hal ini juga berlaku pada karyawan tetap di politeknik sebagai pihak yang paling menentukan dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi

institusi. Perubahan visi dan misi tersebut bisa menjadi stimulus yang positif maupun negatif bagi karyawan terkait dengan berubahnya faktor-faktor fisik, sistem organisasi formal dan karakteristik beban tugas yang tentu saja semakin meningkat. Misalnya bagi sebagian karyawan, visi Polman Bandung untuk bisa diakui secara internasional dapat dianggap sebagai sesuatu yang menantang dan memacu semangatnya untuk berusaha mencapainya, tapi bagi sebagian karyawan yang lain, berubahnya visi organisasi tersebut dianggap sebagai sesuatu yang mengancam dan menurunkan motivasinya selama ini dan membuat frustrasi karena ia merasa tidak mampu untuk mencapai standar baru yang ditetapkan. Kondisi seperti ini tentu saja akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi.

Iklim yang menyenangkan (*favorable*) akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dalam bekerja dan berkualitas (French, 1994). Sedangkan iklim yang tidak menyenangkan (*unfavorable*) mengakibatkan tingkat stress yang tinggi, waktu kerja yang dipakai untuk berbincang-bincang, kecenderungan untuk berpindah pekerjaan, absen dengan alasan sakit, berkurangnya komunikasi dengan atasan, dan rendahnya kepuasan kerja.

George H. Litwin dan Robert A. Stringer (1968) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang dipersepsi, sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang terdapat pada sikap, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada sebuah perusahaan tertentu. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menetapkan iklim organisasi terbentuk sebagai pengalaman seseorang atas lingkungan kerjanya, dengan kata lain lingkungan akan memberikan stimulus-stimulus yang akan dipersepsikan oleh karyawan dan akan mempengaruhi tingkah laku karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja.

Iklm organisasi menurut Deci, Gilmer dan Karm (dalam Litwin & Stringer, 1968) berpengaruh terhadap tingkah laku karyawan yang bekerja di dalam lingkungan organisasi tersebut. Disamping itu iklim juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Friedlander & Marguiles, 1969; Lawler, Hall & Oldham, 1974; Pritchard & Karasick, 1973; dalam Steers & Porter, 1980). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan jelas antara iklim dan kepuasan kerja, walaupun belum dapat dinyatakan bahwa hubungan tersebut berada pada tingkat hubungan yang tinggi karena terdapat faktor lain yang juga mempunyai peranan yang cukup penting bagi kepuasan kerja.

Jadi iklim organisasi merupakan faktor yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada organisasi. Pendapat ini didasarkan pada pendapat atau pemikiran bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan bentuk perasaan suka atau tidak suka pada pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap situasi dan kejadian di lingkungan kerjanya yaitu politeknik. Definisi kepuasan kerja diambil dari *Theory of Work Adjustment* yang menggambarkan hubungan individu di dalam lingkungan pekerjaannya, dimana individu bertingkah laku sesuai dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan dalam dirinya.

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja ditemukan pada penelitian Surachim, dkk (2008) menemukan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian Affandi (2002) menunjukkan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melihat seberapa besar iklim organisasi dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Polman Bandung.

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memperoleh gambaran iklim organisasi yang dihayati oleh karyawan tetap politeknik.
2. Memperoleh gambaran kepuasan kerja karyawan politeknik.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

### **Kajian Pustaka**

#### 1. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Terdapat beberapa pendapat dari para ahli tentang iklim organisasi, diantaranya menurut Gilmer (1961:49) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya dan mempengaruhi tingkah laku orang-orang di dalam organisasi tersebut. Organisasi tidak hanya mempengaruhi tingkah laku individu dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan organisasi yang lainnya.

Goerge H. Litwin dan Robert A. Stringer (1968:5) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang dipersepsi, sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang terdapat pada sikap, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada sebuah perusahaan tertentu. Keith Davis (1981:104) menyebutkan iklim organisasi sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti anak perusahaan atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Pendapat lain tentang iklim organisasi muncul dari Charles R. Milton (1981:458) *Organizational climate define as a relatively enduring quality of the internal environment<sup>(1)</sup>, experienced by its member<sup>(2)</sup>, influencing their behavior<sup>(3)</sup>, describable in terms of a set of characteristics or attributes<sup>(4)</sup>, and*

*distinguishing one organization from others*<sup>(5)</sup> Jadi iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas dari lingkungan internal yang relatif bertahan lama, menjadi pengalaman bagi setiap anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka, dapat digambarkan dalam suatu set karakteristik atau atribut (sifat) yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Gibson, Ivancevics dan Donnelly (1995) juga menyatakan bahwa iklim organisasi adalah rangkaian hal-hal dari lingkungan kerja yang dihayati oleh orang-orang yang bekerja dalam suatu lingkungan dan iklim organisasi tersebut mempunyai peranan yang sangat besar dalam mempengaruhi tingkah laku karyawannya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan tersebut di atas menunjukkan adanya kesamaan yaitu adanya persepsi dari anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan segala karakteristik, atribut-atribut, kualitas yang menetap dalam organisasi yang dipersepsi dan dihayati oleh anggota organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, sikap kerja, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Litwin dan Stringer (1968) menyatakan bahwa alam kerja layaknya sebuah atmosfer dalam suatu organisasi sehingga tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan kehadirannya. Iklim kerja memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang hanya dapat digambarkan berdasarkan persepsi atau penghayatan orang-orang yang merasakannya.

Penghayatan individu terhadap iklim kerjanya dipengaruhi oleh karakteristik personal individu tersebut. Steers (1979) menyatakan bahwa setiap individu memiliki karakteristik personal yang membedakannya dari orang lain yaitu nilai-nilai, kebutuhan, tujuan, harapan dan sebagainya. Ketika seorang individu memasuki suatu lingkungan kerja, karakteristik personal tersebut akan berinteraksi dengan suasana atau iklim kerja tempat ia bekerja. Interaksi yang terus menerus antara individu dengan stimulus dalam lingkungan kerja tersebut akan

melahirkan persepsi tertentu dalam diri individu.

Litwin juga menyatakan bahwa kebutuhan, harapan dan nilai dari anggota organisasi merupakan salah satu kekuatan yang dapat menentukan iklim organisasi. Dengan kata lain, karakteristik individu yaitu kebutuhan, harapan dan nilai-nilai ini turut mempengaruhi persepsi seseorang terhadap iklim kerjanya dan hal inilah yang menyebabkan mengapa persepsi individu terhadap iklim kerjanya dapat berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lain.

Menurut Steers (1979), dalam bekerja individu membawa nilai-nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan yang akan berinteraksi dengan iklim kerja dimana individu tersebut bekerja. Apabila lingkungan organisasi yang ada dirasakan sesuai dengan nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan dirinya maka iklim kerja akan dirasakan *favourable* (menyenangkan) dan sebaliknya apabila lingkungan organisasi tidak sesuai dengan nilai, kebutuhan dan tujuannya maka iklim kerja akan dirasakan *unfavourable* (tidak menyenangkan). Interaksi antara karakteristik individu dengan iklim kerjanya pada akhirnya akan berpengaruh pada hasil individu seperti prestasi kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja, tampilan kerja dan sebagainya.

Oleh karena itu, iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada dalam lingkungan kerja yang terdapat pada semua organisasi meliputi semua hal yang ada dalam lingkungan kerja yang dapat secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap segala hal yang ada dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi khas yang terdapat pada setiap organisasi, yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Iklim organisasi juga merupakan suatu kondisi nyata yang keberadaannya tidak dapat dilihat, diraba, dan disentuh namun hanya dapat dihayati dan dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan tersebut.

## 2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaan. Kepuasan kerja senantiasa menarik dan dianggap penting oleh ilmuwan dan praktisi karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1977) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Demikian pula Davis dan Newton (1996) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robbins (2001) menjelaskan kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Individu yang bergabung dengan suatu organisasi pasti akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang membentuk harapan kerja (Tett & Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamis.

Terdapat banyak teori yang mengembangkan konsep kepuasan kerja, diantaranya adalah *Theory of Work Adjustment* (TWA) yang dikembangkan oleh Dawis, Lofquist & Weiss (1968) menggambarkan hubungan individu di dalam lingkungan pekerjaannya. Teori ini berasal dari sekelompok peneliti di Minnesota University yang dilandasi oleh pemikiran bahwa individu bertindak laku sesuai dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dalam dirinya. Pendekatan yang mereka pergunakan adalah sebagai deskripsi psikologis bagaimana seseorang individu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

Definisi dari penyesuaian pekerjaan (*work adjustment*) menurut Davis (1967) adalah proses dimana individu meraih dan mempertahankan penyesuaian dengan lingkungan kerja. Teori ini mengandung 3 pengertian penting yaitu : Individu (*individual*), Penyesuaian kerja (*work adjustment*), dan Korespondensi (*correspondence*). Fokus teori ini adalah aspek-aspek yang terseleksi dalam diri individu dan dalam lingkungan kerjanya serta hubungan yang saling bergantung erat dengan keduanya.

Seseorang akan memilih pekerjaan dan melakukan aktivitas kerja karena ia yakin bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan yang muncul dalam dirinya. Karena keyakinan tersebut maka akan muncul korespondensi atau hubungan yang saling terkait antara keduanya. Korespondensi ini terjadi karena adanya kondisi dimana individu memberikan respon terhadap kebutuhan lingkungan kerjanya dan lingkungan kerja memberi respon terhadap kebutuhan yang muncul dalam diri individu. Dalam hubungan tersebut menuntut individu mengerjakan tugas tertentu dan individu memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mengerjakannya, di lain pihak individu menuntut imbalan tertentu dari lingkungannya seperti kompensasi dari hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan untuk berprestasi. Kesesuaian individu dengan lingkungan dapat dinilai dan terpenuhi kebutuhan individu oleh lingkungan kerjanya, namun tidak semua kebutuhan dari masing-masing unsur tersebut dapat dipenuhi oleh karena itu akan terjadi tingkat korespondensi tertentu diantara keduanya sehingga konsekuensinya akan terjadi pada tingkat diskorespondensi.

Tingkat korespondensi ini menjadi indikator munculnya kepuasan individu dan lingkungan kerjanya. Kepuasan (*satisfaction*) disini dapat didefinisikan sebagai *the evaluation of corespondence in cognitive and affective terms*. Artinya kepuasan tersebut

adalah suatu evaluasi terhadap hubungan saling bergantung secara kognitif dan afektif, untuk membedakan pengertian kepuasan kerja dalam diri individu maka hal ini sama dengan pernyataan bahwa individu juga puas dengan lingkungan kerjanya ini.

Korespondensi merupakan konsekuensi akhir yang dapat memprediksi individual *satisfaction* dan *satisfactoriness*. Oleh karena itu, individu yang puas terhadap pekerjaannya akan tetap bertahan dalam lingkungan kerjanya dan yang tidak puas akan keluar dari lingkungan kerjanya tersebut, hal ini disebut dengan *tenure* yaitu sikap individu untuk tetap tinggal dalam lingkungan kerja sebagai konsekuensi dari korespondensi. Dari tingkat kepuasan individu dapat pula diprediksi tingkat *satisfactoriness*-nya. Bila diskorespondensi tidak bisa ditoleransi lagi oleh individu maka ia akan melakukan 2 model penyesuaian diri. Kedua model tersebut adalah :

1. Model *active adjustment*, yaitu dimana individu mencoba merubah lingkungan kerjanya.
2. Model *reactive adjustment*, dimana individu membuat penyesuaian sendiri terhadap lingkungan kerjanya.

Ada 3 ide dasar dari TWA ini yaitu *satisfaction*, *satisfactoriness* dan *tenure* yang dapat diprediksikan dari hubungan antara individu dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain hubungan saling tergantung (*correspondence*) dapat dilihat dari pengetahuan tentang imbalan atas kebutuhannya dan kapasitas kemampuan tingkah lakunya, atau dapat dilihat dari tingkah laku dan kapasitas kemampuan penguatan (*reinforcement*). Dari sudut pandang individu, pekerjaan atau lingkungan kerja mempunyai tuntutan kemampuan dan disisi lain berarti pula ada penguat lain dari individu tersebut yaitu sistem imbalan (*reward system*) yang

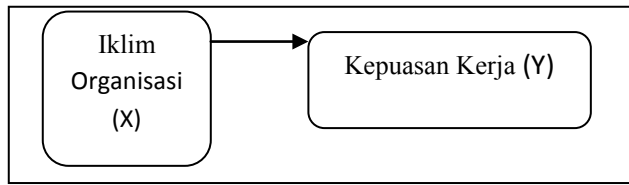
mencakup antara lain gaji, penghargaan, dan hubungan kerja yang menyenangkan.

### **Metode Penelitian**

Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “ Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja” adalah tipe penelitian *Ex Post Facto*, yaitu peneliti tidak memberikan suatu perlakuan tertentu kepada subjek dalam penelitian, tetapi hanya mengamati sesuatu yang telah berlangsung.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deduktif (*hypotetico deductive method*). Penelitian diawali dengan adanya ketertarikan peneliti pada masalah, kemudian melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap masalah melalui observasi dan studi kepustakaan. Setelah itu dilakukan penyempitan terhadap masalah yang diteliti berdasarkan pada informasi yang didapatkan. Kemudian peneliti merumuskan hipotesis secara spesifik berdasarkan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Setelah itu dilakukan pengumpulan data dan pengujian statistik untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut. Pada akhirnya dibuat kesimpulan umum berdasarkan teori dan konsep.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *Causalitas Research Non Experimental*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perhitungan *Path Analysis* (analisis jalur) untuk melihat pengaruh iklim organisasi (*organizational climate*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Desain tersebut digunakan untuk melihat seberapa kuat pengaruh antara satu atau beberapa variabel terhadap satu atau beberapa variabel lainnya dan setiap perubahan yang terjadi pada variabel yang terkait bukan disebabkan oleh perlakuan peneliti.



Gambar 1 Desain Penelitian

### Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah :

1. Iklim organisasi sebagai *independent variable* (variabel bebas)
2. Kepuasan kerja sebagai *dependent variable* (variabel terikat)

### Subjek Penelitian

Metode pengambilan sampling yang akan digunakan adalah *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dimana setiap anggota populasi karyawan tetap yang telah bekerja minimal lima tahun mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel (Sumarsono, 2004:59). Berdasarkan kriteria sampel yang telah disebutkan di atas, maka berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan (1970, dalam Sugiyono, 2002) untuk  $N=130$ , dengan taraf kepercayaan 95%, maka sampel yang diperlukan sebanyak minimal 97 orang, sedangkan jumlah populasi yang memenuhi kriteria ada 132 orang sehingga sampel yang digunakan dibulatkan sebanyak 100 orang.

### Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin & Stringer (1968), dan modifikasi kuesioner *Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form)* dari Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967 dalam Aamodt, 2010:383).

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua alat ukur, dimana setiap alat ukur mewakili setiap

variabel. Tipe kuesioner yang digunakan adalah *Self Administrated Questionnaire*, yaitu kuesioner yang diisi sendiri oleh subjek penelitian.

Alat ukur iklim organisasi dipergunakan untuk mengukur persepsi karyawan tetap terhadap iklim organisasi yang mencakup sembilan faktor yang membangun iklim organisasi yang diturunkan dari teori Litwin & Stringer (1968) yaitu : *structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standards, conflict* dan *identity*.

Alat ukur yang dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form)* dari Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967 dalam Aamodt, 2010:383). Pengukuran dengan alat ukur ini bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, melalui 3 kategori faktor kepuasan kerja yaitu **Faktor intrinsik** yang terdiri dari : *Ability utilization, Activity, Achievement, Authority, Independence, Moral values, Responsibility, Security, Creativity, Social service, Social status, Variety*; **Faktor ekstrinsik** yang terdiri dari : *Advancement, Company policies and practice, Compensation, Recognition, Supervision human relation, Supervision technical*; dan **Faktor umum** yang terdiri dari : *Working condition, Co worker*.

### Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Tinggi rendahnya reliabilitas suatu alat ukur ditentukan oleh besarnya angka koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ). Angka ini diperoleh melalui teknik *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) yang dihitung dengan menggunakan program

SPSS versi 15. Angka koefisien ini kemudian dibandingkan dengan kriteria tertentu, sehingga diperoleh tingkat reliabilitasnya. Kriteria yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk menentukan suatu alat

ukur reliabel atau tidak adalah kriteria dari Brown & Thompson, yaitu :  
 Nilai  $\alpha > 0,70$  artinya dapat diandalkan  
 Nilai  $\alpha < 0,70$  artinya tidak dapat diandalkan

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur

Variabel	Nilai Cronbach Alpha( $\alpha$ )	Kriteria
Iklm organisasi	0,920	Dapat diandalkan
Kepuasan kerja	0,887	Dapat diandalkan

Untuk menguji validitas alat ukur pada penelitian ini digunakan software SPSS versi 15, dimana teknik korelasi yang digunakan

adalah teknik korelasi dari *product moment* atau dikenal juga dengan korelasi Pearson.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Alat Ukur

Variabel	Dimensi	Validitas	Kriteria
Iklm organisasi	<i>Structure</i>	0,522	Sedang
	<i>Responsibility</i>	0,540	Sedang
	<i>Reward</i>	0,660	Tinggi
	<i>Risk</i>	0,526	Sedang
	<i>Warmth</i>	0,472	Sedang
	<i>Support</i>	0,584	Sedang
	<i>Standards</i>	0,620	Tinggi
	<i>Conflict</i>	0,540	Sedang
Kepuasan kerja	<i>Identity</i>	0,527	Sedang
	Intrinsik	0,517	Sedang
	Ekstrinsik	0,546	Sedang
	Umum	0,653	Tinggi

**Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian yang dirumuskan dan akan diuji adalah :

“Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja”

Berdasarkan hipotesis penelitian di atas, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

H0 :  $\rho_{xy}=0$  (Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja)

H1 :  $\rho_{xy}\neq 0$  (Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja)

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

**Pengaruh Variabel Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Untuk keperluan melihat variabel-variabel manakah yang Ho ditolak dan manakah Ho diterima. tersebut peneliti akan menyajikannya dengan memperlihatkan hasil perhitungan:

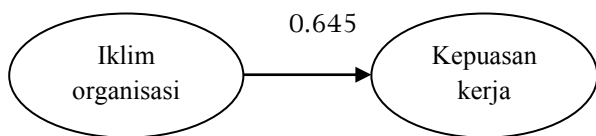
Untuk mengetahui pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan



kerja, terlebih dahulu dilakukan melalui perhitungan  $P_{xy}$ . Kemudian  $t$  hitung dibandingkan dengan  $t$  tabel. Hasil

statistik ujinya adalah: Tolak  $H_0$  jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel

Berikut adalah gambar paradigma pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja secara global.



Gambar 2 Path diagram variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Variabel iklim organisasi berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja dengan koefisien path sebesar 0.645 atau pengaruhnya sebesar  $(0,645 \times 0,645 = 0,4160$  atau 41,6%). Ini mengindikasikan

bahwa variabel iklim organisasi telah memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Berikut adalah tabel hasil pengujian hipotesisnya.

Tabel 4 Hasil Uji Statistik untuk hipotesis penelitian

Hipotesis Operasional	$R^2_{xy1}$	T hitung	T Tabel	Kesimpulan
$H_0 = P_{xy}=0$	41,6%	8,353	1,98	Tolak
$H_1 = P_{xy}\neq 0$			4	$H_0$

Berdasarkan perhitungan uji statistik analisis jalur diperoleh hasil bahwa,  $t$  hitung adalah 8.353 ini berarti lebih besar dari  $t$  tabel 1.984 untuk  $\alpha$  0.05, maka **Ho ditolak, artinya ada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**. Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar **41,6%**. Ini berarti nilai pengaruh variabel iklim organisasi jika ia berdiri sendiri ternyata memberikan pengaruh secara langsung yang besar terhadap kepuasan kerja.

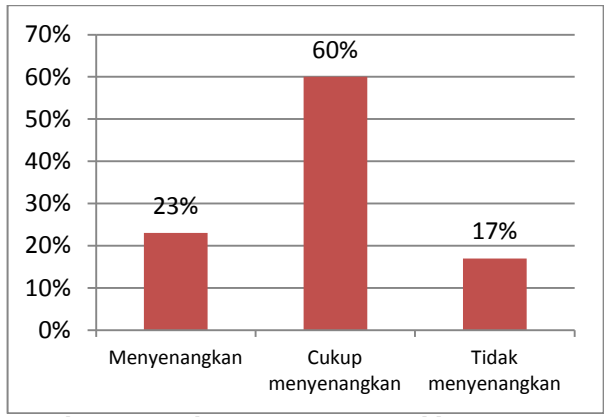
### Gambaran variabel penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan dengan menghitung rata-rata skor variabel penelitian dari kuesioner penelitian. Nilai rata-rata tersebut kemudian dikategorikan dalam tiga kategori yaitu menyenangkan, cukup menyenangkan dan

tidak menyenangkan untuk variabel iklim organisasi sedangkan untuk variabel kepuasan kerja dikategorikan dalam 3 kategori yaitu puas, cukup puas dan tidak puas.

### 1. Gambaran variabel iklim organisasi

Dalam menganalisis variabel iklim organisasi, penulis melakukan analisis terhadap data dan informasi yang penulis peroleh dari lokasi penelitian. Dalam variabel iklim organisasi terdiri dari 9 (sembilan) faktor dari 31 (tiga puluh satu) item pertanyaan dari 100 responden atas kuesioner terhadap masing-masing tanggapan responden mengenai faktor iklim organisasi dapat terlihat dalam gambar 3 di bawah ini.

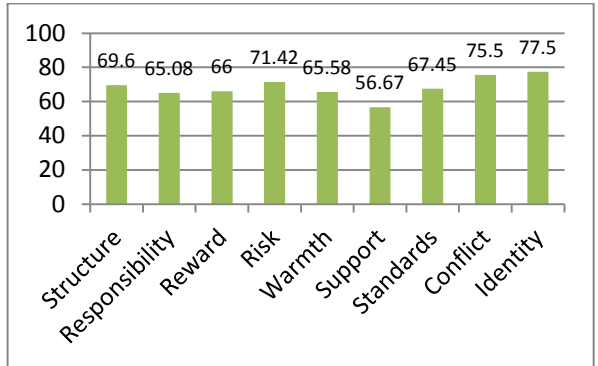


Gambar 3 Gambaran Kategorisasi Iklim Organisasi

Gambar 3 di atas menggambarkan tingkat iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan tetap Polman Bandung, dimana dari hasil pengolahan data menunjukkan 23% dari responden mempersepsikan iklim organisasi Polman Bandung sebagai iklim yang menyenangkan, 60% dari responden mempersepsikan iklim organisasi Polman Bandung sebagai iklim yang sedang artinya cukup menyenangkan dan 17% dari responden mempersepsikan iklim organisasi

Polman Bandung sebagai iklim yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi Polman Bandung dipersepsikan secara umum oleh karyawan tetap sebagai iklim yang cukup menyenangkan apabila dilihat dari 9 (sembilan) dimensi iklim organisasi. Untuk mengetahui profil dari kesembilan dimensi iklim organisasi dapat dilihat pada gambar 4 sebagai berikut :



Gambar 4 Gambaran Profil Dimensi Iklim Organisasi

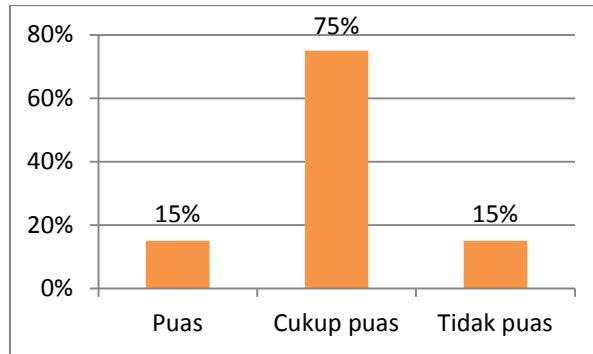
Dari gambar 4 tampak bahwa dimensi yang tertinggi mewarnai iklim organisasi adalah dimensi *identity* sebesar 77,5 hal ini berarti bahwa karyawan mempersepsikan iklim organisasi diwarnai oleh identitas diri baik status dirinya dalam organisasi maupun status atau identitas Polman Bandung sebagai politeknik yang cukup

dikenal di dunia pendidikan. Sedangkan dimensi yang paling rendah yang mewarnai iklim organisasi adalah dimensi *support* yaitu sebesar 56.67 hal ini berarti iklim yang ada di Polman Bandung kurang menekankan pada dukungan yang saling timbal balik antara dirinya dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan.

## 2. Gambaran variabel kepuasan kerja

Dalam menganalisis variabel kepuasan kerja, penulis melakukan analisis terhadap data dan informasi yang penulis peroleh dari lokasi penelitian. Dalam variabel kepuasan kerja terdiri dari 3 (tiga) kategori faktor

yaitu faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, dan faktor umum, dari 100 responden atas kuesioner terhadap masing-masing tanggapan responden mengenai faktor kepuasan kerja dapat terlihat dalam gambar 5 di bawah ini.

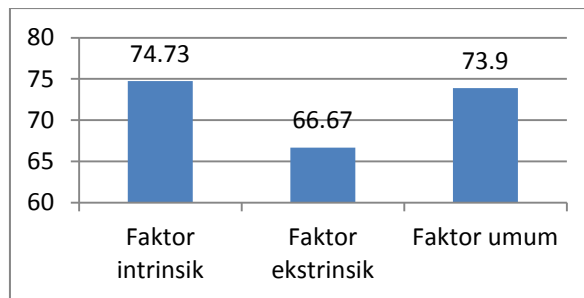


Gambar 5 Gambaran Kategorisasi Kepuasan Kerja

Gambar 5 di atas menggambarkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tetap Polman Bandung, dimana dari hasil pengolahan data menunjukkan 15% dari responden merasakan kepuasan kerja yang tinggi artinya sangat puas, 75% dari responden merasakan kepuasan kerja dalam tingkat sedang yang artinya cukup puas dan 15% dari responden merasakan kepuasan kerja dalam tingkat rendah artinya karyawan merasa tidak puas.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tetap Polman Bandung secara umum merasakan kepuasan kerja yang cukup memuaskan baik dari faktor intrinsik, faktor ekstrinsik maupun faktor umum.

Untuk mengetahui profil ketiga faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada gambar 6 di bawah ini.



Gambar 6 Gambaran Profil Faktor Kepuasan Kerja

Dari gambar 6 dapat dilihat bahwa faktor intrinsik dan faktor umum memberikan kontribusi yang hampir sama terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 74,73 dan 73,9 hal ini berarti kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tetap

Polman Bandung didasari oleh rasa puasnya akan kesempatan memanfaatkan kemampuan diri, dapat menyibukkan diri sepanjang waktu, mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, memiliki kewenangan untuk

memberitahu orang lain, kesempatan untuk bekerja secara mandiri, kesempatan melakukan sesuatu tanpa bertentangan dengan hati nurani, kebebasan untuk mengambil keputusan, merasa aman dalam melakukan pekerjaan, kesempatan mengembangkan kreativitasnya, kesempatan untuk dapat melakukan sesuatu untuk orang lain, kesempatan mendapatkan status dalam masyarakat, kesempatan melakukan hal yang berbeda-beda, dan kondisi kerja serta kerjasama antar karyawan.

Sedangkan untuk faktor ekstrinsik memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 66.67, hal ini berarti karyawan kurang merasakan kepuasan dalam hal kesempatan untuk maju, cara-cara penerapan kebijakan organisasi, kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan, cara atasan menangani hubungan antar sesama karyawan dan kemampuan atasan dalam membimbing dan mendukung bawahan.

### **Diskusi**

Apabila dilihat dari hasil penelitian, iklim organisasi Polman Bandung dipersepsikan sebagai iklim yang cukup menyenangkan oleh karyawannya, dimana 60% dari total responden menyatakan hal demikian. Yang perlu menjadi perhatian adalah 17% karyawan mempersepsikan iklim organisasi sebagai iklim yang tidak menyenangkan karena akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi. Hal ini tampak berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, dimana 15% karyawan memiliki kepuasan kerja yang tergolong tidak puas.

Iklim organisasi yang dipersepsikan menyenangkan atau tidak menyenangkan dapat dilihat dari jawaban-jawaban responden atas 9 (sembilan) dimensi iklim organisasi. Seperti yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian dapat dilihat bahwa dimensi yang tertinggi mewarnai iklim organisasi adalah dimensi *identity* sebesar 77,5 hal ini berarti bahwa karyawan mempersepsikan iklim organisasi diwarnai oleh identitas diri baik status dirinya dalam

organisasi maupun status atau identitas Polman Bandung sebagai politeknik yang cukup dikenal di dunia pendidikan. Sedangkan dimensi yang paling rendah yang mewarnai iklim organisasi adalah dimensi *support* yaitu sebesar 56.67 hal ini berarti iklim yang ada di Polman Bandung kurang menekankan pada dukungan yang saling timbal balik antara dirinya dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan.

Apabila dihubungkan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka dapat ditelusuri bahwa iklim organisasi yang dinilai kurang menyenangkan diwarnai oleh kurangnya dukungan timbal balik antara dirinya dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan, dan ternyata setelah dilihat berdasarkan analisis item maka skor terendah ada pada item atasan kurang memberikan dukungan pada pengembangan diri anak buahnya. Dan bila dihubungkan dengan tingkat kepuasan yang rendah pun juga ditemukan pada faktor ekstrinsik yaitu faktor yang paling rendah dalam memberikan kontribusi dalam kepuasan kerja dimana salah satu indikatornya adalah kurangnya kemampuan atasan dalam menangani hubungan dengan sesama karyawan dan kurangnya kemampuan atasan dalam membimbing dan mendukung bawahan, meskipun ada hal lain selain yang disebutkan di atas seperti karyawan kurang merasakan kepuasan dalam hal kesempatan untuk maju, cara-cara penerapan kebijakan organisasi, dan kompensasi atau gaji yang memadai atas pekerjaan yang dilakukan.

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tetap Polman Bandung.
2. Gambaran iklim organisasi Polman Bandung dipersepsikan oleh sebagian besar karyawan sebagai iklim yang cukup menyenangkan.

3. Gambaran kepuasan kerja sebagian besar karyawan Polman Bandung berada pada taraf cukup memuaskan.

Wexley, K.N. & G.A. Yukl. 1997. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., Home Woods.

#### Daftar Pustaka

- Aamodt, M.G. 2010. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach. Sixth Edition*. United States of America: Thomson Wadsworth.
- Affandi, H.M. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai*. Tesis. Diakses 14 November 2012, dari [eprints.undip.ac.id/9451/1/2002MM1261](http://eprints.undip.ac.id/9451/1/2002MM1261)
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H., & Weiss, D.J. 1968.. *A theory of work Adjustment (A revision)*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. (Vol. XXIII). Minneapolis, MN: Work Adjustment Project, Department of Psychology, University of Minnesota.
- Litwin, George H. & Stringer, Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Milton, C.R. 1981. *Human Behavior in Organization: Three Levels of Behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Riduwan & Engkos A. Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior. 9<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Sumarsono, H.M. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surachim, A., Firdaus, T. 2008. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve Di PT Combiphar Jakarta*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*. Volume 7 No.13, Februari 2008. Diakses 14 November 2012, dari [jurnal.upi.edu/strategic/view/763](http://jurnal.upi.edu/strategic/view/763)