

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **A. Loyalitas Kerja**

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

Pada dasarnya seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pada diri manusia terclapat k.ebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang dikenal sebagai kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan keija, karena menurut Dr. Franz Von Magnis (Anoraga, 1998), pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak dapat dijalankan oleh binatang. Pekerjaan yang dilaksanakan tidak hanya semata-mata karena hal tersebut menyenangkan, melainkan karena kemauan yang sungguh-sungguh untuk mencapai sesuatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat.

Menurut Brown (dalam Anoraga, 1998), kerja merupakan penggunaan proses mental dan fisik dalam mencapai beberapa tujuan yang produktif.

Hegel mengatakan bahwa, inti pekerjaan sebenarnya adalah kesadaran manusia yang bersangkutan. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan

memahami keberadaan dirinya (Anoraga dan Suyati, 1995). Sedangkan menurut Dr. May Smith, tujuan dari bekerja adalah untuk hidup. Dengan demikian, maka mereka yang menukarkan kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhan untuk hidup berarti bekeija (Anoraga, 1998). Dari pendapat tersebut, maka yang bisa dikategorikan sebagai kerja hanyalah kegiatan-kegiatan orang yang bermotivasikan pada kebutuhan ekonomis saja, sedangkan mereka yang melakukan kegiatan dalam yayasan sosial atau mereka yang menjadi anggota dan aktif dalam kegiatan sosial tanpa mendapat imbalan apapun tidak dapat dikatakan sebagai pekeija.

Pendapat tersebut ternyata bertentangan dengan pandangan yang diajukan oleh Prof. Miller dan Prof. Form. Menurutnya, motivasi untuk bekeija tidak dapat dikaitkan hanya pada kebutuhan-kebutuhan ekonomis belaka, sebab orang tetap akan bekeija walaupun mereka sudah tidak membutuhkan hal-hal yang bersifat materil (Anoraga, 1998).

Kerja ternyata tidaklah sesederhana yang dipikirkan orang, sebab banyak hal yang mendasarinya. Seperti yang diungkapkan oleh Steers dan Porter (1983), bahwa kerja merupakan hal yang penting dalam kehidupan individu karena beberapa alasan. Pertama, adanya pertukaran atau timbal balik dalam kerja. Ini dapat berupa *reward*. Secara ekstrinsik, *reward* seperti uang. Secara intrinsik, *reward* seperti kepuasan dalam melayani. Kedua, kerja biasanya memberikan beberapa fungsi sosial. Perusahaan sebagai tempat kerja, memberikan kesempatan untuk bertemu orang-orang baru dan mengembangkan persahabatan. Ketiga, pekerjaan seseorang seringkali menjadi status dalam masyarakat luas, namun

keija juga dapat menjadi sumber perbedaan sosial maupun integrasi sosial. Keempat, adanya nilai keija bagi individu yang secara psikologis dapat menjadi sumber identitas, harga diri dan aktualisasi diri. Kerja memberikan perasaan penuh, membuat individu merasa berguna dan jelas arti dirinya bagi masyarakat. Sebaliknya, keija juga dapat menjadi sumber frustrasi, kebosanan dan perasaan tidak berarti. Ini tergantung pada karakteristik individu dan sifat-sifat tugasnya.

Manusia cenderung mengevaluasi dirinya menurut bagaimana dia mengerjakan sesuatu. Jika dirasakan pekerjaan menghambat prestasinya meski dengan usaha yang maksimal, akan membuatnya semakin sulit untuk mempertahankan rasa berguna dalam kerja. Perasaan tersebut dapat mengurangi tingkat keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan keinginan untuk bertindak (Steers dan Porter, 1983).

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa kerja merupakan aktivitas yang dinamis dan bernilai, tidak dapat dilepaskan dari faktor fisik, psikis dan sosial. Nilai yang terkandung dalam keija bagi individu yang satu dengan lainnya tidak sama. Nilai tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja.

## **2. Pengertian Loyalitas Kerja**

Kerja merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti. Melalui bekerja dapat membuat sesuatu yang bernilai, yang bermanfaat bagi diri sendiri, bagi anggota keluarga, bagi masyarakat, bagi bangsa dan negara dan bagi Tuhan Pencipta kita.

Secara duniawi, kehidupan yang sulit membuat orang harus bekerja keras untuk tetap hidup. Kerja juga merupakan satu-satunya cara untuk memperbaiki standard hidup. Akibatnya kerja dipandang sebagai pusat kehidupan yang menarik dan tujuan yang diinginkan dalam hidup. Mereka menyukainya dan mendapatkan kepuasan. Sikap kerja ini juga kuat dibagian Asia seperti Jepang. Biasanya orang-orang dengan sikap kerja ini memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan tujuannya. Studi di berbagai perusahaan menunjukkan bahwa sikap tersebut menimbulkan tanggung jawab moral daripada sekedar urusan bisnis secara rasional (Davis dan Newstorm, 1989).

Ada berbagai macam pengertian loyalitas, antara satu tokoh dengan tokoh lainnya ada yang saling bertentangan, tetapi ada juga yang sejalan bahkan saling mendukung. Menurut Sheldon (Steers dan Porter, 1983) mengemukakan bahwa loyalitas merupakan suatu orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasinya. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kanter (Steers dan Porter, 1983), bahwa loyalitas merupakan keinginan dari pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan pengabdianya kepada sistem sosial.

Hall (Steers dan Porter, 1983) melihat loyalitas sebagai proses yang menjadikan tujuan organisasi dan tujuan individu berkembang menyatu dan selaras. Salancik (Steers dan Porter, 1983) lebih memandang loyalitas sebagai suatu keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan-keyakinan yang dapat mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam kelompok.

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

Selain pendapat diatas, ternyata ada yang memandang loyalitas sebagai usaha yang dilakukan oleh seseorang karena merasa khawatir akan kehilangan "tabungan"-nya (*side bets*)-, seperti dikemukakan oleh Becker (dalam Pratisti, 1989) bahwa loyalitas merupakan suatu usaha sosial yang dilakukan seseorang secara ajeg karena merasa khawatir akan kehilangan tabungannya (*side bets*) apabila ia tidak meneruskan aktivitas tersebut. Tabungan yang dimaksud oleh Becker adalah segala hal yang dianggap berharga oleh individu yang bersangkutan dan telah dipertaruhkannya selama ia bekerja di perusahaan. Taruhan itu bisa berupa waktu, usaha, uang, status, keterampilan, serta fasilitas-fasilitas yang diperoleh melalui perusahaan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, Staw (Steers dan Porter, 1983) membaginya menjadi dua pendekatan, yaitu (1) loyalitas sebagai tingkah laku, dan (2) loyalitas sebagai sikap. Loyalitas dipandang sebagai tingkah laku, karena loyalitas merupakan suatu proses dimana seseorang telah membuat keputusan pasti untuk tidak keluar dari organisasi apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim (Staw, Steers dan Porter, 1983). Orang tersebut merasa telah banyak menerima keuntungan-keuntungan sehingga mereka merasa kesulitan untuk

melakukan tindakan yang akan dilakukan. Sebagai contoh, seorang karyawan merasa telah memberikan sebagian besar waktu dan kesenioritas-an kepada organisasi, ia menjadi terikat dan tidak mampu meninggalkan organisasi itu. Loyalitas sebagai tingkah laku ini hanya sedikit mengupas mengenai persetujuan karyawan terhadap tujuan-tujuan organisasi ataupun keinginan untuk membantu meraih tujuan organisasi. Pendapat tersebut hanya menyatakan bahwa individu merasa terikat dengan organisasi.

Pengertian loyalitas sebagai tingkah laku mengandung unsur ekonomik, karena memperhitungkan untung rugi. Seperti dikemukakan oleh Steers dan Porter (1983) bahwa seorang karyawan menjadi loyal kepada perusahaan apabila ia telah terikat tindakannya dimasa lalu terhadap perusahaan. Tindakan-tindakan itu telah memberinya banyak keuntungan, sehingga ia merasa kesulitan untuk meninggalkan perusahaan.

Loyalitas sebagai sikap berbeda dengan kepuasan kerja, karena (1) loyalitas disini lebih bersifat umum, lebih menunjukkan respon efektif terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan. Sebaliknya, kepuasan kerja hanya menunjukkan respon terhadap seseorang atau pekerjaan tertentu, maupun aspek-aspek tertentu dari suatu pekerjaan, tidak menyeluruh. (2) Loyalitas dapat diharapkan lebih stabil daripada kepuasan kerja. Loyalitas sebagai sikap berkembang secara perlahan tetapi konsisten sejalan dengan kesadaran individu terhadap hubungan yang telah mereka jalin dengan perusahaan. Kepuasan kerja, sebaliknya, lebih bersifat sementara. Menunjukkan reaksi yang segera muncul

apabila menghadapi aspek-aspek khusus dan dapat diraba dari lingkungan kerjanya, seperti upah atau model kepemimpinan (Steers dan Porter, 1983).

Loyalitas sebagai sikap menunjukkan taraf sejauhmana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dan berkeinginan untuk tetap sebagai bagian dari organisasi. Loyalitas ini menunjuk sikap yang amat positif terhadap organisasi dan kemauan untuk terus menerus bekerja keras demi organisasi.

Loyalitas sebagai suatu sikap, dipengaruhi oleh empat faktor. Pertama, karakteristik pribadi; kedua, karakteristik pekerjaan; ketiga, karakteristik desain organisasi; dan keempat, pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan. Secara lebih khusus, ditemukan adanya hubungan antara loyalitas dengan beberapa karakteristik pribadi, seperti usia, kebutuhan untuk maju, dan tingkat pendidikan (berkorelasi negatif). Loyalitas juga mempunyai hubungan dengan karakteristik pekerjaan, kesempatan untuk melakukan interaksi sosial, kemampuan untuk menangani pekerjaan, serta umpan balik. Beberapa desain organisasi seperti desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan ternyata juga mempunyai hubungan dengan loyalitas terhadap organisasi. Terakhir, loyalitas juga menunjukkan hubungan dengan pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, yaitu sikap kelompok terhadap organisasi, ketergantungan terhadap organisasi, dan sebagainya. Dari hal-hal diatas, dapat dilihat bahwa loyalitas sebagai suatu sikap banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi dan organisasi.

Loyalitas sebagai suatu sikap ini mempunyai tiga aspek yang meliputi :

- (1) kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- (2) keinginan untuk bekerja keras, karena merasa sebagai bagian dari organisasi;
- (3) suatu dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Steers dan Porter, 1983).

Uraian diatas menunjukkan bahwa loyalitas kerja merupakan usaha seseorang untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja**

Menurut sejumlah ahli, faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja dikelompokkan menjadi empat kategori utama, yaitu:

- a. Karakteristik Pribadi. Hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa usia dan masa kerja seorang karyawan terhadap perusahaan mempunyai hubungan yang positif dengan loyalitas kerja. Hubungan yang sama juga ditemukan antara loyalitas dengan motif berprestasi Sedangkan tingkat pendidikan menunjukkan hubungan negatif dengan loyalitas. Ditemukan juga adanya pengaruh jenis kelamin, ras dan beberapa sifat kepribadian.

- b. Karakteristik Pekerjaan. Faktor-faktor karakteristik pekerjaan yang pernah diteliti pengaruhnya meliputi *job stress*, *job enrichment*, identifikasi tugas, adanya umpan balik dan kecocokan tugas. Selain *job stres*, faktor-faktor lainnya mempunyai hubungan yang positif. Seseorang yang mempunyai loyalitas kerja



tinggi akan mempunyai nilai *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas yang tinggi pula. Sedangkan *job stress* mempunyai korelasi negatif dengan loyalitas.

c. Karakteristik Desain Organisasi. Loyalitas terhadap perusahaan mempunyai hubungan positif dengan desentralisasi, tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional. Lebih jauh ditemukan juga hubungan yang positif antara loyalitas kerja dengan tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan, tingkat saham yang ditanam karyawan dan pengawasan dari organisasi.

d. Pengalaman Kerja. Pengalaman-pengalaman kerja dalam organisasi yang dialami seorang karyawan merupakan kekuatan sosialisasi yang penting dan mempengaruhi keterikatan secara psikologis terhadap organisasi. Beberapa pengalaman dalam bekerja telah ditemukan mempunyai pengaruh pada loyalitas, misalnya, tingkat sejauh mana karyawan merasakan suatu sikap yang positif terhadap organisasinya, tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi bahwa pihak organisasi akan melindunginya, merasa penting bagi organisasi, serta tingkat seberapa besar harapan karyawan dapat dipenuhi melalui pekerjaan di perusahaan (Steers dan Porter, 1983).

Selain itu, ditemukan juga hubungan yang positif antara loyalitas kerja dengan *pay equity*, mutu pengawasan, hubungan dengan pengawas, serta keterlibatan sosial seorang karyawan dengan perusahaan (Fukurai dan Larson, 1984).

## B. Iklim Organisasi

### 1. Pengertian Iklim Organisasi

Lingkungan organisasi tempat individu bekerja memiliki pengertian secara fisik dan pengertian secara psikologik. Pengertian secara fisik suatu organisasi disebut dengan *Atmospheric Climate*, dan digunakan untuk menggambarkan hal-hal yang bersifat fisik seperti suhu dan tekanan udara (LaFollette, 1975). Pengertian secara psikologik suatu organisasi dapat dijelaskan melalui konsep yang diajukan oleh para ahli. Salah satu istilah yang banyak dipakai untuk menggunakan konsep tersebut adalah *Organizational Climate* yang diterjemahkan sebagai iklim organisasi. Konsep iklim organisasi digunakan untuk menerangkan perilaku di luar laboratorium, yaitu situasi yang lingkungannya tidak dapat dikontrol secara eksperimental, atau situasi tersebut tidak dapat dibuat konstan.

Lawrence dan Lorsch (dalam Pahlevi, 1994) menyatakan bahwa iklim organisasi terbentuk melalui hubungan antara tuntutan lingkungan, teknologi, struktur, dan penampilan kerja. Konsep yang diajukan ini berusaha menunjukkan bagaimana tuntutan struktur dan teknologi yang menggambarkan iklim tertentu, dipengaruhi oleh harapan-harapan terhadap pekerjaan.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian mengenai iklim organisasi. Gilmer (1971) mendefinisikan iklim organisasi sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain, dan karakteristik ini mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi. Menurut LaFollette (1975) antara tempat yang satu dengan yang lainnya memiliki iklim organisasi yang

berbeda. Setiap rumah, lembaga, organisasi, dan departemen-departemen dalam suatu organisasi, mempunyai iklim psikologik sendiri-sendiri (Hepner, 1973).

Penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut dibuktikan oleh Drexler (1977) terhadap 21 organisasi mengenai iklim organisasi. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut: (a) ada perbedaan iklim organisasi antara organisasi-organisasi yang berbeda, (b) ada perbedaan iklim organisasi antara organisasi-organisasi sejenis, dan (c) ada perbedaan iklim organisasi antara departemen yang satu dengan departemen yang lain dalam satu organisasi.

Steers (1985) memandang iklim sebagai kepribadian organisasi sebagai mana yang dilihat para anggotanya, yang menyangkut sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku. Steers (1985) menambahkan, bahwa manager yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dan karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran kelompok dan organisasi. Bila manajemen menekankan pada standardisasi prosedur, peraturan dan spesialisasi kerja, iklim yang dihasilkan ternyata tidak menjurus pada penerimaan tanggung jawab, kreativitas, atau perasaan mempunyai kesanggupan.

Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa makin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, dan orientasi pada peraturan yang ada dalam struktur organisasi, lingkungan akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Disisi lain, makin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri

yang diberikan pada karyawan serta makin banyak perhatian ditujukan terhadap para peketjanya, maka iklim kerja yang dirasakan karyawan akan makin terbuka, penuh kepercayaan, dan bertanggung jawab (Steers, 1985).

Menurut Miner (1988), dalam pelaksanaan suatu organisasi mempunyai hubungan yang timbal balik, baik dengan struktur organisasi maupun dengan iklim organisasi. Adapun pengaruh dan umpan balik dari iklim organisasi terhadap pelaksanaan organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi berpusat kepada unit organisasi yang terbesar dimana perangkat karakteristik dan sub unit organisasi saling berpengaruh secara keseluruhan.
- b. Iklim organisasi menggambarkan suatu unit organisasi dan mengevaluasinya atau dapat mengindikasikan reaksi emosi di dalam organisasi.
- c. Iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota dan sikap anggotanya (Pool dikutip Miner, 1988).

Tagiuri dan Litwin (dalam Steers, 1985) berpandangan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi seperti yang dialami anggota-anggotanya, diasumsikan mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dalam nilai-nilai dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Menurut Campbell (1970) karakteristik dari iklim ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kolb dkk. (dalam Pahlevi, 1994), bahwa interaksi dari bentuk-bentuk motif para anggota dalam suatu organisasi berkombinasi dengan gaya kepemimpinan, norma-norma dan nilai-nilai

organisasi, serta struktur organisasi, akan membentuk iklim psikologis organisasi tersebut.

Dari beberapa pandangan yang telah disebutkan diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, yang dapat tergambar dalam nilai-nilai dari seperangkat karakteristik khusus organisasi, serta diasumsikan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu-individu yang ada di dalam organisasi.

## **2, Persepsi terhadap Iklim Organisasi**

Penjelasan mengenai faktor-faktor iklim organisasi berkaitan dengan suatu proses yang dinamakan persepsi. Sebelum menguraikan lebih jauh mengenai faktor-faktor iklim organisasi, maka akan dijelaskan pengertian mengenai persepsi.

Robbins (1996) mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungannya. Ia juga menambahkan, diantara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan harapan.

Menurut Davidoff (Walgito, 1997) persepsi merupakan hasil penginderaan, dimana stimulus yang diindera tersebut diorganisasikan kemudian diinterpretasikan, sehingga individu menyadari, mengerti tentang apa yang di indra itu. Pendapat senada juga dilatakan Walgito (1997) bahwa persepsi

merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu merupakan proses yang berujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya kemudian diteruskan ke pusat susunan syaraf dan tejadihlah proses psikologis, sehingga individu menyadari apa yang diinderanya tersebut.

Persepsi menurut Leavitt (Gibson dkk, 1996) adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Individu yang berbeda akan melihat objek yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Persepsi meliputi kognisi (pengetahuan), penafsiran objek, tanda dan pengalaman dari orang yang bersangkutan. Secara khusus persepsi mencakup penerimaan stimulus (input), pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan stimulus yang telah diorganisasi, dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Gibson dkk (1996) mengemukakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan. Seorang karyawan, manajer, atau wakil presiden suatu perusahaan melihat apa yang ingin dilihat sesuai dengan kebutuhan saat itu.

Dari pendapat yang telah diuraikan diatas maka dapat dikatakan bahwa persepsi merupakan proses yang tejadi dalam diri individu dalam memberi arti kepada lingkungan. Persepsi meliputi mengatur dan menafsirkan berbagai macam stimulus ke dalam perjalanan psikologik.

### **3. Faktor-faktor Iklim Organisasi**

Faktor-faktor iklim organisasi itu sendiri berkaitan erat dengan persepsi yang dilakukan individu. Melalui persepsi individu yang akan diteliti (karyawan

atau pekeija), maka diketahui faktor-faktor iklim organisasi ditempat individu bekerja (Litwin dan Stringer dalam Steers, 1985).

Landy dan Trumbo (1980) menyatakan bahwa konsep iklim organisasi harus dibedakan dengan konsep kepuasan kerja. Menurutnya kepuasan kerja merupakan hasil proses evaluatif, sedangkan iklim organisasi merupakan hasil dari proses deskriptif. Pendapat Landy dan Trumbo ini didukung oleh hasil penelitian Schneider dan Snyder (dalam Landy dan Trumbo, 1980), yang menunjukkan bahwa karakteristik-karakteristik organisasi lebih berhubungan dengan iklim organisasi daripada dengan kepuasan keija.

Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor dalam iklim organisasi diketahui dan diukur melalui persepsi deskriptif individu terhadap faktor-faktor objektif organisasi yang dilakukan oleh individu, kainyaan, pekerja dalam oganisasi tersebut.

Terdapat berbagai pendapat mengenai dimensi-dimensi atau komponen-komponen yang terlibat dalam susunan iklim organisasi. Keanekaan lingkungan yang diteliti menimbulkan kesulitan untuk mengidentifikasi faktor-faktor inti yang memiliki relevansi bagi berbagai organisasi. Hal ini tampak dari adanya berbagai perbedaan faktor-faktor dalam pengukuran iklim organisasi yang dikembangkan oleh beberapa ahli, diantaranya seperti yang disebutkan berikut ini.

Litwin dan Stringer (dalam Pahlevi, 1994) mengembangkan alat ukur iklim organisasi (*Litwin and Stringer's Organizational Climate Questionnaire*). Pendekatan yang mereka gunakan adalah *Perceptual Measurement-Organizational Atrihute*, dimana mereka mengatakan bahwa Iklim organisasi

adalah serangkaian alat-alat dari lingkungan kerja yang diterima langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berada dan bekerja di lingkungan tersebut serta diasumsikan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Metode pengukuran iklim organisasi yang disusun oleh Litwin dan Stringer tersebut didasarkan oleh teori motivasi Mc Clelland (Nugroho, 1998), yaitu:

1. *Need For Achievement*

Tercermin dari keinginan untuk mengerjakan tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas apa yang telah dilakukan. Selain itu untuk menemukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resikonya, seseorang ingin mendapatkan umpan balik atas apa yang telah dilakukan dan semua itu dikerjakan dengan kreatif serta inovatif.

2. *Need For Affiliation*

Kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, bekerja sama, bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain dan dorongan untuk bisa bekerja lebih baik.

3. *Need For Power*

Tercermin dari sikap seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas orang lain. Dia akan peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan "politik" suatu organisasi dimana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasinya.



Dari teori-teori tersebut maka dikembangkan suatu alat ukur iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer dan sebagai bahan pembanding dikemukakan pula pendapat Kolb dkk.

a. Struktur (*structure*), yaitu tingkat aturan-aturan ataupun prosedur-prosedur yang dikenakan perusahaan pada karyawan apakah ada tekanan atau pembatasan.

b. Tanggung Jawab (*responsibility*), yaitu tanggung jawab karyawan untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan perkembangan prestasi karyawan.

c. Hadiah (*reward*), yaitu imbalan dan hukuman dalam situasi kerja. Imbalan menunjukkan penerimaan terhadap perilaku, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan daripada hukuman akan cenderung meningkatkan minat karyawan untuk bekerja sama dan berprestasi serta menurunkan kecemasan akan kegagalan.

d. Pengambilan risiko (*risk taking*), yaitu persepsi karyawan terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya resiko-resiko dalam pengambilan keputusan.

e. Kehangatan (*warmth*), yaitu perasaan adanya persahabatan dan suasana yang hangat dalam organisasi.

f. Dukungan (*support*), yaitu persepsi anggota organisasi tentang adanya saling tolong menolong diantara para karyawan serta dukungan terhadap kepentingan-kepentingan mereka.

g. Standar (*standard*), yaitu hasil kerja yang harus dicapai dan kejelasan dari harapan-harapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam perusahaan.

h. Konflik (*conflict*), yaitu perasaan adanya pertentangan diantara anggota kelompok ataupun pimpinan, baik secara individu maupun kelompok.

i. Identitas organisasi (*organizational identity*), yaitu adanya perasaan memiliki dan kesetiaan terhadap organisasi serta perasaan bahwa dirinya mempunyai peranan dalam kelompok kerjanya.

Karakteristik atau faktor-faktor yang dikemukakan oleh Kolb dkk. (dalam Pahlevi, 1994) dalam penelitiannya menggunakan tujuh faktor iklim organisasi yang merupakan modifikasi dari faktor-faktor iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer, yaitu:

a. Konformitas (*comformity*), yaitu perasaan tentang adanya banyak pembatasan yang dikenakan pada anggota organisasi. Organisasi lebih banyak menetapkan peraturan, kebijaksanaan yang harus dilaksanakan oleh anggotanya daripada kemungkinan melaksanakan tugas dengan cara sendiri yang dianggap tepat.

b. Tanggung Jawab (*responsibility*), yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi untuk melaksanakan tugas mereka demi tujuan organisasi. Anggota organisasi dapat mengambil keputusan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa melibatkan atasan.

c. Hadiah (*reward*), yaitu penghargaan dan imbalan dari suatu prestasi yang telah dilakukan anggotanya dengan baik.

d. Standar (*standard*), yaitu kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan oleh organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang anggotanya untuk berprestasi.

e. Kejelasan Organisasi (*Organizational clarity*), yaitu kejelasan tujuan serta kebijaksanaan yang ditetapkan organisasi. Segala sesuatunya di organisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, kabur, ataupun kacau.

f. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), yaitu kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi. Para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu.

g. Kepemimpinan (*leadership*), yaitu menggambarkan seberapa jauh pemimpin ditolak atau dihargai oleh anggota organisasi.

Memperhatikan apa yang dikemukakan diatas dapat dilihat adanya banyak kesamaan antara faktor-faktor yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer dengan faktor-faktor dalam pengukuran iklim organisasi yang dikemukakan oleh Kolb dkk. Walaupun ada sedikit perbedaan istilah yang digunakan.

Hepner (1973) mengemukakan bahwa tercapai tidaknya tujuan organisasi tergantung pada iklim organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan anggota organisasinya secara optimum. Iklim organisasi seperti inilah yang dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Muchinsky (dalam Pahlevi, 1994) kita tidak dapat memiliki suatu alat ukur iklim organisasi yang dapat mengukur iklim yang khas dari suatu

organisasi dan sekaligus dapat digunakan untuk mengungkap karakteristik iklim-iklim yang ada pada organisasi-organisasi lainnya. Individulah yang menjadi kekuatan utama dalam pembentukan iklim organisasi sehingga menyebabkan ada penekanan perhatian pada karakteristik-karakteristik dari iklim yang ada. Hal ini menimbulkan keunikan pada iklim organisasi. Setiap organisasi mempunyai iklim organisasi yang khas, sehingga antara organisasi yang satu dengan yang lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Jadi iklim organisasi yang positif adalah suasana lingkungan internal atau psikologik suatu organisasi yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi dan sekaligus dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan anggotanya secara optimum.

### **C. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Loyalitas Kerja pada karyawan**

Iklim organisasi mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Hal ini tidak terlepas dari kecenderungan orang untuk bertingkah laku berdasarkan pandangannya atau berdasarkan persepsinya mengenai lingkungannya dan tidak selalu berdasarkan pada bagaimana keadaan lingkungan sebenarnya. Dengan kata lain peran lingkungan dalam atau lingkungan internal terhadap sikap dan perilaku individu dalam organisasi ditentukan pula oleh interaksinya dengan kebutuhan-kebutuhan, tujuan, maupun motivasi individu tersebut (Steers, 1985).

Pandangan ini sejalan dengan konsep *matching* dari Wanous (1980), yaitu bahwa sikap dan perilaku individu dalam organisasi seperti kepuasan kerja, loyalitas kerja, ditentukan pula oleh tingkat sejauh mana kesesuaian yang terjadi antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan iklim organisasi yang ada. Menurut konsep tersebut, individu yang masuk ke dalam suatu organisasi membawa keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan, disamping informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi yang akan ditempatinya. Derajat kesesuaian antara hal-hal yang dibawa individu ini dengan iklim organisasi yang mereka rasakan akan menentukan tingkat kepuasan kerja dan tingkat loyalitas kerja karyawan. Konsep ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa ada hubungan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja pada karyawan.

Konsep yang hampir sama dikemukakan oleh March dan Simon, dikutip oleh Steers dan Porter (1983) yang disebut pertukaran (*exchange*). Dikatakannya bahwa individu akan loyal terhadap organisasi bila ia merasakan lingkungan organisasi dapat menyediakan dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginannya.

Menurut Meyer dan Allen (1987) terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan psikologik seperti perasaan nyaman berada dalam organisasi dan perasaan berarti pada perannya dalam pekerjaan, merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas kerja. Seperti yang ditunjukkan oleh Hunt dkk. (1985), dari hasil penelitiannya yang menyimpulkan, bahwa individu yang bekerja dalam lingkungan kerja yang bersahabat, mempunyai kesempatan untuk menyusun

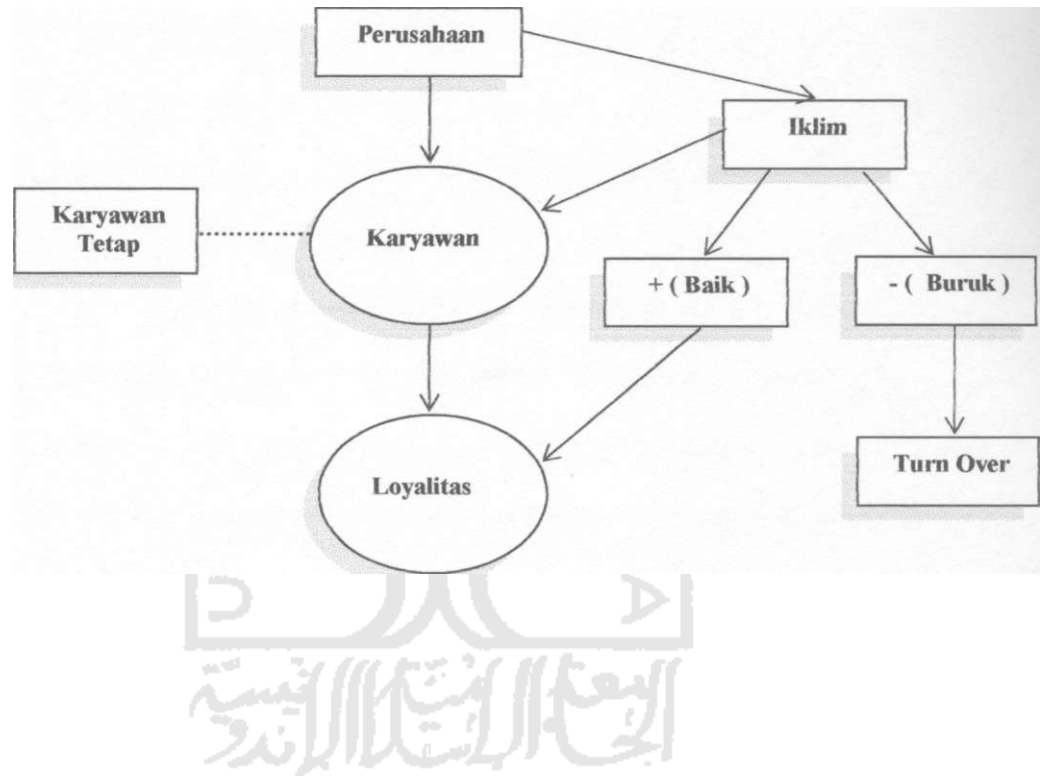
rencana kerja dan cara kerja sendiri, dan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka cukup jelas maka loyalitas kerjanya akan meningkat.

Disisi lain Steers (1985) berpendapat, makin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan kepada individu dan makin banyak perhatian ditujukan manajemen terhadap pekerjanya, akan makin baik yaitu terbuka, penuh kepercayaan, dan bertanggung jawab iklimnya. Pimpinan yang banyak memberikan umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi, dan karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran kelompok dan organisasi.

Dari uraian diatas tampak bahwa iklim organisasi yang baik bagi individu adalah iklim yang dirasa bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan individu. Iklim yang demikian ini kemudian akan menimbulkan perasaan terpenuhi pada individu, timbulnya perasaan nyaman dan perasaan berarti, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi, mau menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia memberikan usahanya agar tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat tercapai.

Akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja pada karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Steers (1985), iklim organisasi berada pada tingkat individu atau kelompok sehingga pengaruh-pengaruhnya pun lebih tepat jika diukur pada segi-segi yang berhubungan dengan individu atau kelompok pula, seperti kepuasan kerja, prestasi kerja, atau loyalitas kerja pada karyawan. Bagaimana pun juga,

kesimpulan ini merupakan suatu kesimpulan sementara yang didasarkan pada pendapat-pendapat atau pandangan-pandangan yang harus diuji kebenarannya secara empiris.



#### D. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang sudah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja karyawan. Semakin positif iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat loyalitas kerja karyawan.