

KEPUASAN KERJA DILIHAT DARI IKLIM ORGANISASI

Oleh **Aswadi Lubis**

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan

Email: aswadilubis63@gmail.com

Abstract

Organizational climate is an important factor that determines the life of an organization. As argued by Gibson, et al that organizational climate is the nature of the work environment or psychological environment in which the organization is perceived by the workers or members of the organization and is considered to influence the attitudes and behavior of workers against job. Organizational climate reflects the internal state of an organization because the climate can only be perceived by members of the organization, and the climate can be a means to find the cause of the negative behaviors that appear on the employee. Job satisfaction and quality of work life of one individual with another individual may be different. The difference is one of them can be due to differences in perceiving the organizational climate where she worked. For those who perceive positively, then by itself will create a sense of comfort and pleasure in work. These feelings will eventually lead to a sense of satisfaction in work and in the end will produce a good quality of working life.

Kata Kunci : Job Satisfaction, Organizational Climate

A. Pendahuluan

Gobalisasi merupakan tuntutan dari perkembangan zaman dimana persaingan bisnis semakin kompetitif dan terbuka. Setiap organisasi sudah barang tentu mempunyai keinginan untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya dengan cara yang sudah tersusun dalam sebuah program yang matang. Untuk itu, setiap organisasi harus senantiasa mengevaluasi dan memperbaiki praktek-praktek bisnis dan iklim organisasinya. Iklim organisasi

adalah status emosi yang ditunjukkan oleh bagian-bagian dari sebuah sistem. Iklim organisasi yang terbangun dapat berupa formal, rileks, defensive, berhati-hati, menerima, saling percaya, dll.

Iklim organisasi lebih menekankan pada pendeskripsian atmosfer organisasi dari pada mengevaluasi/mengindikasi reaksi emosional terhadap organisasi. Strategi-strategi perbaikan iklim organisasi dengan prinsip dan praktik peningkatan

kualitas akan menghasilkan organisasi yang lebih unggul dalam persaingan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Setiap organisasi mempunyai profil iklim organisasi yang menjadi ciri khas organisasi tersebut bila dibandingkan dengan yang lainnya.

Dalam bekerja, iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap sikap kerja dan menentukan prestasi kerja karyawan. Iklim kerja yang menyenangkan membuat sikap karyawan positif dan memberi dorongan untuk bekerja lebih tekun dan lebih baik. Sebaliknya, jika iklim organisasi tidak menyenangkan maka mereka cenderung meninggalkan lingkungan tersebut. Hal ini sesuai dengan ungkapan Tjalla bahwa “iklim organisasi berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan”.¹

Hamermesh menyebutkan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan sasaran penting dalam manajemen organisasi karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana pegawai bereaksi terhadap perubahan karakteristik pekerjaannya. Suatu gambaran tentang kepuasan kerja pegawai adalah bobot ide yang dihasilkan oleh pegawai dalam pikirannya terhadap

¹ Tjalla, A, *Faktor Diri dan Lingkungan Kerja dalam Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan Usaha Servis Elektronik di Kotamadya Ujung Pandang*. Tesis Fakultas Pascasarjana IKIP Yogyakarta. Tidak diterbitkan. 1989.

semua aspek pekerjaan mereka.² Selanjutnya Downey menyebutkan bahwa Job Description Index (JDI) dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dari lima hal yaitu pekerjaan itu sendiri, supervisor langsung di atasnya, gaji, rekan kerja dan peluang untuk promosi.³

Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah mengelola kebutuhan karyawan dengan baik melalui manajemen yang efektif. Sementara itu, Luthan menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah tergantung kepada bagaimana persepsi individu seseorang dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja sehingga bersifat subjektif bagi individu yang merasakannya”.⁴

Beranjak dari pendapat-pendapat diatas, fenomena yang terjadi dilapangan bahwa organisasi terkadang tidak memperhatikan iklim organisasi dibangun sehingga banyak karyawan merasa terkenan, tidak memiliki inovasi dan kreatifitas dalam pekerjaannya, yang menyebabkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak muncul dalam dirinya seolah-olah terkesan hanya sekedar melaksanakan kewajiban semata

² Hamermesh, Daniel S, *The Changing Distribution of Job Satisfaction*. Journal of Human Resources, Vol. 36, No. 1 (Winter). University of Wisconsin Press Stable, 2001

³ Downey, H.Kirk, Don Hellriegel, John W Solum Jr, *Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance*. Academy of Management Journal (pre 1986). ABI/INFORM Global. March, 1975

⁴ Luthan, Fred, *Organization Behaviour, 7th Edition*, New York: McGraw Hill Book Company, 1995

tanpa ada strategi untuk menjalankan pekerjaan sehingga menghasilkan output yang berkualitas.

B. Kepuasan Kerja

Meilam Sugiarto mengatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya”⁵. Martini mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Disamping itu kepuasan kerja juga merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.⁶

Selanjutnya Wexley dan Yulk yang menjelaskan “kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap

pekerjaannya”⁷. Seperti dikemukakan oleh Tiffin dalam As’ad, “kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan”⁸. Smith, Kendall, dan Hullin, dalam Gibson, dkk, menyebutkan lima komponen kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Pertama, pekerjaan yaitu sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Kedua, kesempatan untuk promosi yaitu adanya kesempatan untuk maju. Ketiga, supervisor atau atasan yaitu kemampuan atasan untuk membantu dan mendukung pekerja atau bawahannya. Keempat, gaji atau upah yaitu suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran. Kelima, rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan saling mendukung.⁹

Robbins menyebutkan bahwa, “faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, dan kesempatan karyawan untuk maju. Sedangkan faktor individual yang berpengaruh adalah sikap kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya,

⁵ Meilan Sugirato, Taher Alhabsy, Al-Musadieq, *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja*. Wacana, Vol. 4, No. 1 (Juli), 2001

⁶ Martini, Y. & Rostiana, *Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*, Phronesis. Vol. 5. No. 9. p. 21-31, 2003

⁷ Wexley, K. N. & G. A. Yulk, *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin, Inc., Home Woods, Illinois, 1977

⁸ As’ad, M, *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta, 2003

⁹ Gibson, J. L., J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2000

nilai-nilai yang dianut, sifat kepribadian, dan pengalaman pada masa lalu. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik, sehingga berdampak langsung pada produktivitas kerja yang tinggi¹⁰. Hasil penelitian Locke dalam Judge menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja.

C. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasi sebagai pengakuan disebut sebagai iklim psikologis. Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut iklim organisasional.

Iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi : hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain, sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh organisasi lain, dijadikan sebagai dasar

dalam menafsirkan sesuatu dan bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas yang sebenarnya.

Mondy (1980) menyamakan konsep iklim organisasi dengan iklim meteorologi dengan menambahkan faktor-faktor seperti persahabatan, saling mendukung, pengambilan resiko dan kesukaan. Bagi Umstot (1988) iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk mengukur budaya organisasi, dan iklim organisasi itu sendiri dimaknai sebagai cara karyawan memahami lingkungan organisasinya. Situasi ini tampaknya yang menjadikan Umstot berpendapat bahwa faktor tertentu dapat penting pada organisasi tertentu, namun tidak memiliki makna yang berarti pada organisasi lain.

Senada dengan Umstot, Steers (1989) memandang iklim organisasi sebagai suatu kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat para anggotanya. Dengan demikian menurut Steers, iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat para pegawai dalam organisasi tersebut. Pendapat Steers ini tampaknya diperkuat oleh Jewell dan Siegall (1989) yang menyatakan bahwa konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi suatu organisasi terletak pada persepsi pegawainya.

Ungkapan Steers ataupun Jewell dan Siegall ini dikuatkan dengan pendapat Johannesson (dalam Steers, 1980) yang mengungkap bahwa banyaknya iklim

¹⁰ Robbins, S. P, *Organizational Behavior. Tenth Edition*. Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2003

organisasi adalah sama banyaknya dengan orang yang ada dalam organisasi. Pandangan Johannesson ini mengasumsikan bahwa organisasi tidak memiliki satu iklim. Artinya hal tersebut lebih bergantung pada bagaimana anggota organisasi tersebut mempersepsi kondisi yang dirasakannya, sehingga nilai absolut satu iklim dalam organisasi rasanya tidak ada.

Selain itu, mengingat persepsi individu terhadap sesuatu dapat saja berubah tergantung pada situasi yang menyertainya, maka diduga iklim suatu organisasi dapat berubah-ubah tergantung pada siapa, bagaimana dan kapan mempersepsinya. Dengan begitu, mungkin saja satu kondisi tertentu dirasakan baik oleh individu atau kelompok tertentu, dan bukan hal yang mustahil jika kondisi yang sama justru dirasakan secara berbeda oleh individu ataupun kelompok lainnya. Disadari bahwa satu iklim organisasi tidak dapat begitu saja terjadi dengan sendirinya.

Dalam hal ini ada beberapa faktor penentu terjadinya iklim organisasi. Steers (1980) mengemukakan setidaknya ada 4 (empat) komponen yang menentukan satu iklim organisasi, yaitu struktur kebijakan organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijakan dan praktek manajemen. Komponen pertama struktur kebijakan organisasi, yang dimaksud adalah semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi dan ketatnya orientasi pada peraturan akan semakin kaku lingkungan organisasi,

sehingga akan menimbulkan ketertutupan dan bahkan kadang disertai kondisi ancaman. Sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan pada individu dan semakin banyak perhatian pihak menejer yang ditujukan pada para pegawainya, akan semakin baik iklim kerjanya.

Baiknya iklim organisasi tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap keterbukaan, penuh kepercayaan dan tanggungjawab. Terkait dengan komponen pertama lainnya adalah ukuran (besarnya) organisasi dan posisi kerja individu dalam hirarki kepemimpinan. Dengan mengutip hasil penelitian yang dilakukan George dan Bishop, Steers (1980) mengungkap bahwa organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung, sedangkan organisasi yang besar justru sebaliknya.

Komponen kedua adalah teknologi yang digunakan dalam organisasi. Hasil penelitian Burns dan Stalker yang dikutip Steers (1980) menemukan bahwa teknologi yang rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan serta kreativitas yang rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan berubah-ubah akan menjerumuskan kepada komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kreativitas dan penerimaan tanggungjawab pribadi untuk penyelesaian tugas yang tinggi. Komponen ketiga

adalah lingkungan luar organisasi. Pendapat ini berasumsi bahwa peristiwa atau faktor dari luar yang secara khusus berkaitan dengan pegawai diduga mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasi. Contoh untuk komponen ini salah satunya adalah kondisi krisis moneter seperti yang pernah terjadi di Indonesia, karena kondisi ini banyak organisasi yang harus mem-PHK para karyawannya. Pada sisi lain, dengan adanya PHK terhadap teman sekerjanya, mereka yang masih tinggal cenderung merasakan iklim yang ada di organisasinya cenderung “mengancam”, sehingga memunculkan situasi yang tidak ada kehangatan, lemahnya dukungan, rendahnya motivasi kerja karyawan.

Komponen terakhir adalah kebijakan dan praktek manajemen yang dilakukan organisasi. Seorang manajer yang lebih banyak memberikan umpan balik, otonomi dan identitas pekerjaan para pegawainya tampaknya lebih berhasil menciptakan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi. Di pihak lain manajer yang menekankan pada peraturan justru menjadikan pegawai memiliki sikap tidak bertanggungjawab.

Mondy (1980) mengungkap 4 (empat) faktor utama yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu (1) kelompok kerja, yang terdiri dari kesepakatan, moral kerja, kesejawatan; (2) pengawasan manajer, antara lain berupa penekanan pada hasil dan tingkat kepercayaan; (3) karakteristik

organisasi yang terdiri dari ukuran (besar kecilnya organisasi), kekompakkan organisasi, keformalan dalam organisasi dan otonomi; (4) proses administrasi antara lain terdiri dari sistem penghargaan dan sistem komunikasi.

Pada salah satu tulisannya Robbins (1991) secara detail menjelaskan beberapa hal yang dinyatakan sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

1. Individual initiative, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota;
2. Risk tolerance, tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko;
3. Integration, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik;
4. Management support, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya;
5. Control, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengontrol dan mengawasi perilaku karyawan;
6. Identity, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing;

7. Rewards, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawasan dari senioritas, anakmas dan lain-lain;
8. Conflict tolerance, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi;
9. Communications patterrus, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

Jewell & Siegel (1990) dalam tulisannya secara implisit menyebutkan beberapa kondisi yang disebutnya sebagai variabel kondisi kerja yang meliputi variabel lingkungan fisik seperti distribusi jam kerja, suhu, penerangan, suara dan ciri-ciri arsitektur tempat kerja. Dalam tulisannya Jewell & Siegel (1990) bahwa variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

D. Iklim Organisasi Dalam Pandangan Islam

Tentang iklim organisasi dalam hal ini penulis ilustrasikan dengan lingkungan yaitu bahwa dalam kaitannya dengan lingkungan secara umum, yakni yang dapat mempengaruhi atau dapat memberikan ketergantungan bagi manusia, maka ada kaitan khususnya sebagai umat manusia yang beraqidah Islam, di dalam Al-Qur'an, Allah SWT Berfirman yang artinya:

...Dan berbuat kebajikanlan kepada sesama makhluk hidup, sebagaimana Allah telah berbuat kebajikan kepadamu. Lagi pula, janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi, karena Allah tidak menyenangi orang-orang yang suka berbuat kerusakan. (Q.S. Al-Qashash:77).

Makna yang terkandung didalam surah Al-Qur'an di atas, yakni mereka yang Ia tunjuki dengan keyakinan kejalan yang benar dan baik kepada Tuhan. Hal tersebut dikatakan oleh Mulla Shadra, (2004:116).Meskipun lingkungan tidak disinggung secara langsung dalam al-Qur'an, akan tetapi al-Qur'an juga menyinggung dan memberikan perhatian terhadap lingkungan sebagai tempat sesuatu. Seperti dalam menggambarkan tentang tempat tinggal manusia pada umumnya, dikenal istilah al-qaryah yang diulang dalam al-Qur'an sebanyak 52 kali yang dihubungkan dengan tingkah laku penduduknya. Sebagian ada yang dihubungkan dengan pendidiknya yang berbuat durhaka lalu mendapat siksa dari Allah (Q.S. 4: 72; 7:4; 17:16; 27:34) sebagian dihubungkan pula dengan penduduknya yang berbuat baik sehingga menimbulkan suasana yang aman dan damai (16:112), maka dari itu lagi, tentang larangan dalam berbuat kerusakan (7:56, 2:11) dan sebagian lain dihubungkan dengan tempat tinggal para nabi (Q.S. 27: 56; 7:88; 6:92). Dan pada surah (26:40) juga dijelaskan tentang dampak dari kerusakan yang diakibatkan oleh manusia

(makhluk hidup) lainnya. Semua ini menunjukkan bahwa lingkungan berperan penting sebagai tempat kegiatan bagi manusia, termasuk kegiatan pendidikan. Sedangkan keberhasilan sebagai khalifah Allah, alat utamanya adalah ilmu tentang ciptaan (perbuatan) Allah, yaitu ilmu-ilmu kealaman dan sosial.

Selain itu juga, didalam Hadits disebutkan, kaitannya juga dalam pengaruh lingkungan terhadap manusia, yang artinya:

“Setiap orang itu dilahirkan dalam keadaan fitrah (suci atau bersih) kemudian orang tuanyalah yang membuat dan menjadikan seseorang Yahudi, Nasrani, dan Majusi”.(H.R. Muslim).

Dari Hadits di atas, maka sudah jelas bahwa manusia itu mulai dilahirkan, dan berlanjut kepada perkembangan, pertumbuhan, dan mendapatkan pengetahuan, serta sampai kepada keyakinannya ditentukan atau dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya. Jadi inti dari hadits di atas, setiap manusia itu dilahirkan ke dunia ini dalam keadaan suci dan tidak berdosa dan yang mempengaruhinya adalah lingkungannya sendiri yakni lingkungan keluarga atau orang tua. Pada lingkungan keluarga tentunya sebagai orang tua yang mempunyai anak, yang pastinya mereka memberikan kenyamanan dan keamanan kepada anaknya baik itu secara fisiologi (internal) dan psikologis (eksternal).

Mengenai keadaan yang kondusif khususnya dalam kebutuhan manusia, dalam menjalani kehidupan ini mulai dari yang baik sampai pada yang paling buruk, suasana yang kondusif tersebut sangatlah berpengaruh dan tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan manusia, baik itu secara individual maupun kelompok atau secara internal dan eksternal. Atau dalam kebutuhan suasana yang secara internal dan eksternal ini secara teoritis dikatakan sebagai suasana secara fisiologis dan psikologis. Selain itu, kondisilingkungan yang menentukan bagaimana potensial intelektual individu akan berkembang antara lain nutrisi, kesehatan, kualitas stimulasi, iklim emosional di rumah, dan jenis umpan balik yang ditimbulkan oleh perilaku. Rita L. Atkinson, dkk, edisi 2 (186)

Untuk deskripsi lebih jelas lagi mengenai suasana atau lingkungan, didalam buku Filsafatoleh Mohammad Noor Syam (1986:127), seorang dari Negara barat Amerika Serikat yang bernama Jhon Lock (1632-1704), berpendapat bahwa, mulai dari pengalaman, pendidikan, pertumbuhan, pembawaan, bahkan sampai pada perkembangan manusia itu semata-mata bergantung pada lingkungan. Mengenai pembawaan, Endang Poerwanti Nurwidodo, (2000:48) menjelaskan bahwa hereditas (pembawaan) dan lingkungan ini berfungsi membentuk integritas dalam menentukan kualitas dan arah

perkembangan manusia. Masih dalam hubungannya dengan lingkungan, disini lebih khusus tentang alam yang sebagaimana pengetahuan dan pengalaman kita secara umum tentang lingkungan akan cenderung kepada alam secara naturalistik

E. Pengaruh Iklim Organisasi Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja

Penciptaan iklim hubungan dalam keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi semacam ini dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jikalau iklim organisasi bersifat terbuka dan memancing auditor untuk mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingan tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif¹¹. Iklim keterbukaan terbentuk jikalau memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Pembentukan iklim keterbukaan, keyakinan dan kepercayaan amat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen.

Iklim keterbukaan menuntut kesungguhan manajemen puncak untuk memperlakukan kalangan karyawan secara wajar, serta adanya tujuan organisasi yang

memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan organisasi. Sekalipun demikian, belum ada cara mekanisme untuk mendapatkan jenis iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi dapat dijelaskan melalui perpaduan antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan dasar tertentu dan implementasi serta pelaksanaan kebijakan tersebut. Seandainya manajemen puncak sebuah organisasi tidak berintegrasi dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan, maka hanya sedikit keraguan bahwa sikap seperti ini akan menjalar dan mempunyai dampak terhadap seluruh organisasi. Sebaliknya, sekiranya manajemen puncak memperlihatkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan menyokong berbagai fungsi dan program personalia serta kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka iklim itu barangkali dapat tercipta dan dipertahankan.

Dalam salah satu tulisannya, Stoner mengungkapkan tentang pentingnya iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu, yaitu:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap penyelesaian tugas;
2. Iklim organisasi dapat relatif dipengaruhi oleh manajer;
3. Keserasian antara individu dengan organisasi mempunyai pengaruh

¹¹ Robins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta, 2008

penting dalam prestasi dan kepuasan individu dalam organisasi.

Keterkaitan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh para psikolog industri organisasi. Meski hasil yang ditampilkan para peneliti tersebut bervariasi dan terlepas dari pro ataupun kontra akan hasilnya, tampaknya satu kesepakatan di antara mereka adalah makna iklim organisasi itu sendiri lebih menjurus pada persepsi pegawai ataupun karyawan tentang kondisi organisasinya. Kondisi organisasi itu sendiri dapat berupa kondisi fisik ataupun non fisik¹².

Dalam tulisannya Jewell dan Siegall memerinci beberapa kondisi kerja fisik seperti suhu di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, arsitektur tempat kerja, sedangkan kondisi non fisik dapat berupa distribusi jam kerja¹³. Adapun jika mengacu pada pendapat Umstot faktor tersebut dapat berupa:

1. Otonomi individual, yaitu kebebasan individu, inisi atif dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai;
2. Tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan;

¹² Stoner, J.A., et al, *Manajemen Jilid 1*. Terjemahan Sindoro. Jakarta: Prehallindo, 1996.

¹³ Jewell, L. N., & Siegall, M, *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Alih bahasa A. Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. Judul Asli. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Jakarta: Arcan, 1992.

3. Orientasi kompensasi, yaitu promosi, pujian, upah, dan kompensasi lainnya yang adil;
4. Perhatian, kehangatan dan dukungan, yaitu tingkat perhatian terhadap pegawai yang diberikan organisasi ataupun atasan;
5. Kepercayaan¹⁴.

Dari hasil penelitian tentang pengaruh suhu pada unjuk kerja ternyata sampai pada simpulan bahwa perbedaan fisiologis pada masing-masing individu memiliki pengaruh terhadap terhadap persepsi kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa pada suhu tertentu orang tertentu merasa dingin, sementara yang lainnya biasa saja. Tentu saja kondisi yang berbeda ini juga menghasilkan kenyamanan yang berbeda dan pada akhirnya juga bermuara pada unjuk kerja yang ditampilkannya.

Dalam catatannya Jewell dan Siegall menyatakan bahwa banyak variabel yang mempengaruhi persepsi manusia tentang suhu, sehingga dalam penelitian tentang suhu ini, Vogt, Candas, & Libert (dalam Jewell dan Siegall, 1989) mengajukan suhu efektif, yaitu suhu yang dirasakan dan bukan suhu dari pembacaan termometer. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa hawa yang sangat panas dan sangat dingin mengarah pada perubahan-perubahan fisiologis yang dapat mempengaruhi

¹⁴ Umstot, D.D, *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company, 1988.

dramatik pada unjuk kerja. Catatan lain yang diajukan Jewell dan Siegall adalah bahwa ada dua faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap pengaruh suhu ekstrem di tempat kerja, yaitu sifat kerja yang dilakukan dan lamanya karyawan bekerja pada suhu ekstrem tersebut. Lebih lanjut diungkap Jewell dan Siegall bahwa karyawan yang melakukan tugas kognitif dan kerja di kantor dan kerja manual yang ringan biasanya paling efektif dan nyaman dilakukan pada suhu efektif tidak lebih dari 80°, sedangkan untuk kerja manual yang berat umumnya dilaksanakan lebih baik pada suhu udara yang lebih sejuk. Jika merujuk pada paparan di atas, persepsi seseorang tentang suhu, jelas akan mempengaruhi unjuk kerja yang ditampilkannya¹⁵.

Hampir sama dengan persoalan suhu udara, persoalan penerangan juga menarik untuk dikaji terutama keterkaitannya dengan unjuk kerja, kepuasan dan pada akhirnya kualitas kehidupan kerja pegawai. Meski persepsi individu mengenai penerangan hampir sama dengan persepsi mereka tentang suhu, di samping bahwa persepsi penerangan lebih tergantung pada kemampuan penglihatan individu dan kondisi ruangan, juga variasinya tidaklah sedramatik persepsi karyawan tentang suhu. Pengukuran penerangan dapat dilakukan secara fisik dengan

menggunakan ukuran baku penerangan yang disebut footcandles.

Beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam menentukan kebutuhan penerangan adalah :

- (1) sifat tugas;
- (2) penglihatan seperti ukuran dan warna dari bahan, perkakas atau alat bantu kerja yang lain;
- (3) kontras, yaitu sejauh mana obyek utamanya akan jelas dibandingkan dengan latar belakangnya.

Semakin rendah tingkat penerangan semakin besar kontras yang diperlukan (Jewell dan Siegall). Catatan yang perlu diajukan adalah dengan adanya penerangan yang cukup dimungkinkan akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja, harapan lebih lanjut dengan adanya kenyamanan ini adalah setiap individu yang bekerja pada ruang tersebut akan menampilkan unjuk kerja yang baik. Sebagaimana diungkap di muka bahwa jika dari hasil penilaian karyawan suasana kerjanya mendukung, ataupun nyaman maka akan diperoleh satu kepuasan kerja dan pada akhirnya akan dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawan tersebut.

Mengukur iklim organisasi dapat juga dilihat dari bagaimana karyawan mempersepsi tingkat kebisingan dalam ruang kerjanya. Kebisingan ditimbulkan oleh suara yang muncul di lingkungan kerja. Merujuk dari hasil penelitian para pakar, Jewell dan Siegall memberi

¹⁵ Op.Cit, Jewell L.N., & Siegall, 1992

simpulan bahwa kebisingan akan mempengaruhi efektivitas kerja pada pelaksanaan tugas kognitif, dan menghalangi tugas belajar psikomotor. Sebenarnya pengaruh kebisingan lebih mengarah pada kondisi fisik dan psikologis seseorang. Karyawan yang secara permanen menerima kebisingan terus menerus, maka kemampuan mendengarnya akan berkurang dan ini tentunya berpengaruh pada tingkat kesejahteraan karyawan. Pengaruh kebisingan terhadap kondisi psikologis muncul tatkala ada kebisingan yang tidak dikehendaki, dan ini menjadikan yang bersangkutan akan mengalami stress. Meski demikian harus pula diakui bahwa terkadang ada kondisi yang oleh seseorang dianggap sebagai satu kebisingan, namun oleh individu lainnya dianggap sebagai hal yang biasa.

Pada kondisi tersebut tampaknya bising tidaknya kondisi kerja seseorang lebih tergantung pada kemampuan reseptor pendengaran seseorang. Terkait dengan kebisingan ini adalah fenomena bekerja dengan musik. Jewell dan Siegall mengungkapkan bahwa asalmulanya musik diperkenalkan dalam lingkungan kerja karena hipotesis bahwa orang akan lebih produktif jika bekerja dengan musik. Sejumlah penelitian sebagaimana diungkap oleh Jewell dan Siegall memang mendukung pernyataan ini, artinya musik dapat meningkatkan gairah kerja, dan bekerja dengan suasana gembira, memenuhi kepuasan kerja dan pada

akhirnya dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya baik. Meski demikian, bagi sementara orang musik juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang dapat mengalihkan perhatian terhadap pekerjaan, dan memungkinkan terjadinya kelalaian dalam bekerja yang pada ujung-ujungnya menurun produktivitas dan efisiensi kerja.

Merujuk pada pelbagai hasil penelitian baik kontra ataupun mendukung bahwa suasana tenang ataupun sebaliknya dapat berpengaruh terhadap terhadap kualitas kerja, dan kepuasan kerja seseorang yang pada akhirnya juga akan menurunkan kualitas kehidupan kerja pegawai, maka sudah sewajarnya suara yang ditimbulkan ataupun muncul dalam kondisi kerja harus disesuaikan dengan kemampuan mendengar karyawan yang bekerja di lokasi tempat tersebut. Jika memang kebisingan tersebut memang selalu ada menyertai pekerjaan –karena kondisi kerjanya memang demikian maka yang terbaik adalah mengurangi tingkat kebisingan dengan menggunakan alat.

Pilihan untuk mempergunakan musik dapat juga dianggap sebagai pilihan baik tatkala seluruh karyawan di ruang tersebut menghendakinya. Meski demikian operator musik harus selektif dalam memilih jenis musik, sebab jika tidak yang inginnya meningkatkan gairah kerja malah justru menghanyutkan dan melalaikan karyawan, sebaliknya semula diharapkan dapat dijadikan alat relaksasi bagi karyawan justru malah memekakkan telinga. Pilihan

jenis musik ini juga harus disesuaikan dengan suasana ataupun waktu yang ada.

Kondisi kerja lain yang oleh Jewell dan Siegall dapat dipersepsi oleh karyawan adalah arsitektur dan penampilan tempat kerja. Arsitektur tempat kerja ini termasuk ukuran dan tata letak tempat kerja, pembagian tempat kerja, pengaturan kantor, warna dinding. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Oldham, Jewell dan Siegall tentang reaksi 25 orang karyawan yang pindah kantor dari pabrik yang luasnya 3100 kaki persegi ke pabrik yang luasnya 6500 kaki persegi. Setelah pindahan ternyata para karyawan merasa leboh lapang, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya secara lebih efektif, merasa lebih puas dengan kondisi kerja dan lebih puas dengan pekerjaannya. Selain dari laporan hasil penelitian Oldham, Jewell dan Siegall juga melaporkan hasil penelitian Szilagy dan Holland yang justru berkebalikan dengan hasil penelitian Oldham. Dari hasil penelitian Szilagy dan Holland tentang 96 karyawan perusahaan minyak dan terbiasa bekerja dengan space yang lebih luas, ternyata tatkala mereka dipindahkan ke tempat yang lebih padat (kepadatan sosial yang lebih besar) ditemukan bahwa mereka yang mengalami stress lebih sedikit. Secara tidak langsung hasil penelitian Szilagy dan Holland ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepadatan akan menyebabkan pengaruh yang negatif. Dalam bagian lain tulisannya Jewell dan

Siegall mengidentifikasi ciri arsitektur tempat kerja lainnya yaitu pembaagian tempat kerja. Pembagian tempat kerja berupa tempat terbuka atau tempat tertutup.

Dalam tulisannya Jewell dan Siegall mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Sundstrom, Burt, dan Kamp yang menyimpulkan bahwa semua subyek penelitian mereka lebih menyukai tempat kerja yang tertutup, terlepas dari jenis pekerjaan mereka. Dari hasil penelitian sebagaimana dituliskan Jewell dan Siegall ternyata ruang perorangan yang secara fisik dan psikologis tersendiri berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, kepuasan dengan lingkungan kerja dan secara terbatas dengan unjuk kerja.

Penelitian Sundstrom, Burt, dan Kamp juga didukung oleh hasil penelitian Oldham yang menemukan bahwa ada korelasi positif antara adanya sekat kantor dan rasa tersendiri (privacy) dan kepuasan dengan keadaan kantor. Dalam akhir tulisannya memberi catatan bahwa kantor yang terbuka banyak memiliki kekurangan daripada keuntungan untuk jangka panjang. Hal lain yang juga dapat dipersepsi karyawan tentang kondisi fisik tempat kerjanya adalah pengaturan kantor. Pengaturan ruang kantor secara tidak langsung mengekspresikan pribadi orang yang menempatinnya. Dengan begitu kantor yang tidak tertata baik, mungkin menunjukkan pemilik ruang yang mampu untuk menata pekerjaannya, dan secara

tidak langsung dapat pula ditengerai adanya ketidakpuasan dalam bekerja.

F. Penutup

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, dkk bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja antara individu satu

dengan individu lainnya dapat berbeda. Perbedaan ini salah satunya dapat dikarenakan perbedaan dalam mempersepsi iklim organisasi tempat dirinya bekerja. Bagi mereka yang mempersepsi secara positif, maka dengan sendirinya akan tercipta rasa nyaman dan nikmat dalam bekerja. Perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja dan pada akhirnya akan menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang baik. Sebaliknya mereka yang mempersepsi iklim organisasinya secara negatif, maka akan menyebabkan rasa bosan dalam bekerja, menurunnya gairah kerja, jika sudah demikian yang terjadi adalah meningkatnya kemangkiran dalam bekerja, produktivitas kerja yang rendah dan akhirnya indikasi kesejahteraan ataupun kualitas kehidupan kerja yang baik tidak dapat dicapai dengan sempurna.

Daftar Kepustakaan

- As'ad, M, *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta, 2003
- Downey, H.Kirk, Don Hellriegel, John W Solum Jr, *Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance*. Academy of Management Journal (pre 1986). ABI/INFORM Global. March, 1975.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2000.
- Hamermesh, Daniel S, *The Changing Distribution of Job Satisfaction*. Journal of Human Resources, Vol. 36, No. 1 (Winter). University of Wisconsin Press Stable, 2001.
- Jewell., L. N., & Siegall, M, *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Alih bahasa A. Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. Judul Asli. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Jakarta: Arcan, 1992.
- Luthan, Fred, *Organization Behaviour, 7th Edition*, New York: McGraw Hill Book Company, 1995
- Martini, Y. & Rostiana, *Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*". Phronesis. Vol. 5. No. 9. p. 21-31, 2003.
- Meilan Sugirato, Taher Alhabsy, Al-Musadieq, *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja*. Wacana, Vol. 4, No. 1 (Juli) 2001.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behavior. Tenth Edition*. Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2003.
- _____, *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta, 2008
- Stoner, J.A., et al, *Manajemen Jilid I*. Terjemahan Sindoro. Jakarta: Prehallindo, 1996
- Tjala, A, *Faktor Diri dan Lingkungan Kerja dalam Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan Usaha Servis Elektronika di Kotamadya Ujung Pandang*. Tesis Fakultas Pascasarjana IKIP Yogyakarta. Tidak diterbitkan.
- Umstot, D.D., *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company, 1988.
- Wexley, K. N. & G. A. Yukl, *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin, Inc. ,Home Woods, Illinois, 1977.