

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PT. ANEKA SUMBER DAYA ENERGI**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Yoseba Stella Lazuardi

NPM: 2012120267

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
EMPLOYEE WORK MOTIVATION AT
PT. ANEKA SUMBER DAYA ENERGI**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirement of a bachelor degree in Economic

By:

Yoseba Stella Lazuardi

NPM: 2012120267

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC
MANAGEMENT STUDY PROGRAM
(Accredited based on the degree of BAN-PT
No. 227/SK/BAN – PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Hubungan antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan
PT. Aneka Sumber Daya Energi

Oleh:

Yoseba Stella Lazuardi

NPM: 2012120267

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung,

Ketua Program Studi Manajemen,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M.Si.

Pembimbing,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M.Si.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Yoseba Stella Lazuardi

Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 28 april 1994

Nomor Pokok Mahasiswa : 2012120267

Program Studi : Manajemen

Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan

PT. Aneka Sumber Daya Energi

Dengan,

Pembimbing : Dra.Triyana Iskandarsyah, M.Si.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 18 Januari 2017

Pembuat pernyataan : Yoseba Stella Lazuardi



(.....Yoseba Stella Lazuardi.....)

ABSTRAK

PT Aneka Sumber Daya Energi merupakan perusahaan *developer* yang mendirikan dan mengelola Mal Bekasi Junction yang berlokasi di persimpangan Jl. Ir.H. Juanda dan Jl. Mayor Oking, dekat dengan stasiun, terminal, pusat pemerintahan Kota Bekasi serta perkantoran milik swasta lainnya. Pembangunan mal Bekasi Junction adalah hasil dari revitalisasi pasar proyek yang ditujukan sebagai penampung pedagang di Jl. Ir H. Juanda dan juga sebagai tempat berbelanja masyarakat Bekasi. Merupakan hasil dari kerjasama dengan Pemerintahan Kota Bekasi. Keefektifan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena kinerja karyawan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari hasil wawancara penulis dengan *staff* divisi, yaitu karyawan merasa atasan kurang memberi dukungan dan arahan, karyawan tidak mendapat uang lembur, karyawan belum memiliki komunikasi yang baik antar rekan kerja terutama rekan kerja dari divisi lain, yang menurut penulis menunjukkan kurang akrabnya karyawan dengan sesama rekan kerjanya. Iklim organisasi yang kurang kondusif ini berdampak pada motivasi karyawan sehingga kinerja karyawan tidak optimal. Jika karyawan merasa nyaman bekerja maka hal-hal yang disebutkan sebelumnya tidak akan terjadi.

Karyawan memiliki persepsi terhadap lingkungan kerja yang mereka hadapi sehari-harinya menurut Taguiri dan Litwin di dalam Wirawan (2007) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi. Jika motivasi tinggi maka akan menunjukkan tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Penulis menggunakan program SPSS 23, dengan memakai korelasi *pearson* untuk mengetahui kekuatan hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan PT. Aneka Sumber Daya Energi maka dilihat dari hasilnya kekuatan hubungan variabel X dengan variabel Y ini positif dengan korelasi sebesar 0.547, dan termasuk dalam kategori memiliki hubungan yang kuat berdasarkan tabel De Vaus, maka dari itu iklim organisasi merupakan hal yang penting dalam menciptakan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Saran yang dapat penulis berikan untuk PT. Aneka Sumber Daya Energi yaitu, hendaknya iklim kerja yang kondusif dapat dijaga, perusahaan dapat mengadakan *gathering* secara rutin, mengingatkan secara berkala kepada karyawan mengenai peraturan kerja dan memberi *reward* kepada karyawan yang berprestasi secara adil.

Kata Kunci : iklim organisasi, motivasi kerja

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena kebaikannya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menemui banyak kesukaran saat menentukan judul penelitian, objek penelitian, mencari bahan referensi, mengolah data, serta menarik kesimpulan dari data yang diperoleh. Berkat bimbingan dan dorongan dari orang-orang di sekitar, akhirnya penulis dapat juga menyelesaikan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa atas doa, bimbingan, dukungan materiil maupun dukungan moral yang diberikan dengan limpahnya.
2. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. sebagai dosen pembimbing penulis. Terima kasih atas ilmu, dukungan dan kesabarannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Ivan Prasetya, SE.,MSM., M.Eng sebagai dosen wali.
4. Ibu Annisa Novieningtyas, SE., M.S.M. yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi maupun fakultas lainnya yang telah membimbing dan memberikan ilmunya.
6. Egin sahabat penulis di UNPAR. I LOVE YOU SO MUCH, Egin yang baik hati, selalu membantu dan mendoakan, serta Adrian yang sudah membantu penulis.
7. Teman penulis Rike, Ade, Cynthia, Astri, Devi, Ely, Cika, Tonton dll. yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
8. Ci Fiona, ci Vinna terima kasih atas bimbingan dan bantuannya..

Banyak dijumpai ketidaksempurnaan dalam penulisan ini yang disebabkan kemampuan penulis yang terbatas dan tidak berpengalaman. Untuk hal tersebut dengan tulus hati penulis memohon maaf, dan bersedia menerima kritik atau saran yang membangun.

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat menjadi berkat bagi yang membutuhkannya.

Bandung, 18 Januari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran	3
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Iklim Organisasi	7
2.1.1. Dimensi Iklim Organisasi.....	7
2.1.2. Faktor pembentuk Iklim Organisasi.....	8
2.2. Motivasi kerja	9
2.2.1. Definisi Motivasi Kerja	9
2.2.2. Faktor terjadinya Motivasi	10
2.2.2.1. Abraham Maslow's <i>Theory</i>	10
2.2.2.2. Alderfer ERG's <i>Theory</i>	11
2.2.2.3. David McLelland's <i>Theory</i>	12
2.2.2.4. Herzberg's <i>Theory</i>	12
2.2.3. Teori Proses Motivasi.....	13
2.2.3.1. <i>Expectancy Theory</i>	13
2.2.3.2. <i>Equity Theory</i>	16
2.2.3.3. <i>Procedural Justice Theory</i>	15
2.2.4. Elemen Motivasi Kerja.....	15
2.2.5. Faktor Pendorong Motivasi	15
2.3. Hubungan Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	16
Bab 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	19

3.1. Metode Penelitian	19
3.1.1. Teknik Pengumpulan Data	19
3.1.2. Teknik Pengolahan Data	20
3.1.4. Pengujian Alat Ukur	21
3.1.3.1. Uji Validitas	21
3.1.3.2. Uji Reliabilitas	24
3.1.5. Variabel Penelitian	25
3.2. Objek Penelitian	28
3.2.1. Sampel Penelitian	30
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1. Profil Responden	31
4.2. Analisis atas hasil jawaban responden terhadap pertanyaan yang terbagi berdasarkan dimensi – dimensi dalam iklim organisasi	33
4.2.1. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Structure</i>	33
4.2.2. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Interaction</i>	34
4.2.3. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Reward</i>	35
4.2.4. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Risk</i>	37
4.2.5. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Responsibility</i>	38
4.2.6. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Support</i>	40
4.2.7. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Standard</i>	42
4.2.8. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Conflict</i>	43
4.2.9. Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Identity</i>	44
4.3. Analisis Iklim Organisasi secara Keseluruhan	46
4.4. Analisis atas Hasil Jawaban Responden terhadap Pertanyaan Berdasarkan Elemen-elemen Motivasi Kerja	48
4.4.1. Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Direction of Behavior</i>	48
4.4.2. Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Level of Effort</i>	51
4.4.3. Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Level of Persistence</i>	53
4.5. Analisis Iklim Organisasi secara Keseluruhan	55
4.6. Analisis Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Aneka Sumber Daya Energi secara Keseluruhan	57
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	58
5.1. Kesimpulan	58

5.2. Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	<i>Alderfer Theory</i>	11
Tabel 2.2.	<i>Equity Theory</i>	14
Tabel 2.3.	Variabel <i>Richard and Steers</i>	18
Tabel 3.1.	<i>Table De Vaus</i>	20
Tabel 3.2.	Teknik Analisis Data.....	21
Tabel 3.3.	Hasil Uji Validitas Iklim Organisasi.....	22
Tabel 3.4.	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	23
Tabel 3.5.	Hasil Uji Reliabilitas Iklim Organisasi.....	24
Tabel 3.6.	Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja.....	25
Tabel 3.7.	Operasional Variabel Iklim Organisasi.....	26
Tabel 3.8.	Operasional Variabel Motivasi.....	27
Tabel 4.1.	Pengklasifikasian Jenis Kelamin Responden.....	31
Tabel 4.2.	Pengklasifikasian Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir	31
Tabel 4.3.	Pengklasifikasian Jenis Kelamin dan Masa Kerja.....	32
Tabel 4.4.	Pengklasifikasian Jenis Kelamin dan Usia.....	32
Tabel 4.5.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Structure</i>	33
Tabel 4.6.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Interaction</i>	34
Tabel 4.7.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Reward</i>	35
Tabel 4.8.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Risk</i>	37
Tabel 4.9.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Responsibility</i> ...	38
Tabel 4.10.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Support</i>	40
Tabel 4.11.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Standar</i>	42
Tabel 4.12.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Conflict</i>	43
Tabel 4.13.	Analisis Tanggapan Responden terhadap Dimensi <i>Identity</i>	44
Tabel 4.14.	Analisis Iklim Organisasi secara Keseluruhan.....	46
Tabel 4.15.	Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Direction of Behavior</i>	48
Tabel 4.16.	Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Level of Effort</i>	51
Tabel 4.17.	Analisis Tanggapan Responden terhadap <i>Level of Persistence</i>	53
Tabel 4.18.	Analisis Motivasi Kerja secara Keseluruhan.....	55
Tabel 4.19.	Analisis Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Maslow Theory</i>	10
Gambar 2.2. <i>Expectancy Theory</i>	14
Gambar 2.3. <i>A Causal Model</i>	17
Gambar 3.1. Bagan Organisasi.....	30

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Kuesioner
LAMPIRAN 2	Hasil Jawaban Responden
LAMPIRAN 3	Rekap Jawaban Responden di Kolom Alasan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pencapaian tujuan suatu perusahaan selalu berkaitan dengan kinerja organisasi, yang dilatarbelakangi oleh kinerja karyawan-karyawannya di dalam organisasi tersebut. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan banyak hal untuk memastikan kinerja karyawan, apakah dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat diperhatikan adalah iklim kerja, apakah sudah kondusif sehingga membuat karyawan menjadi nyaman dan termotivasi yang berdampak pada kinerja mereka yang positif atau masih perlu diperbaiki lagi demi keuntungan bersama baik perusahaan maupun karyawan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka karyawan perusahaan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan penggerak individu yang mendorong individu untuk bertindak dan merefleksikannya dalam perilaku di perusahaan yang pada akhirnya berhubungan dengan / berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu perusahaan perlu mengetahui tingkat motivasi karyawannya dan menjaga motivasi tersebut tetap tinggi dengan cara, salah satunya yaitu memelihara iklim kerja yang kondusif.

PT. Aneka Sumber Daya Energi merupakan perusahaan *developer* yang mendirikan dan mengelola Mal Bekasi Junction yang berlokasi di persimpangan Jl. Ir. H. Juanda dan Jl. Mayor Oking, dekat dengan stasiun kereta api, terminal angkot, pusat pemerintahan Kota Bekasi, serta perkantoran milik swasta lainnya. Pembangunan Mal Bekasi Junction adalah hasil dari revitalisasi pasar proyek yang ditujukan sebagai penampung pedagang di Jl. Ir. H. Juanda dan juga sebagai tempat berbelanja masyarakat Bekasi. Mal Bekasi Junction merupakan hasil kerjasama antara PT. Aneka Sumber Daya Energi dengan Pemerintahan Kota Bekasi. Terletak di lokasi strategis dan tujuan dari pembangunan Mal Bekasi Junction merupakan keunggulan yang sangat menguntungkan. Kedua keunggulan tersebut diharapkan dapat meningkatkan jumlah pengunjung yang pada akhirnya meraih tujuan pembangunan mal yaitu berkontribusi dalam pembangunan Kota Bekasi, menyediakan tempat berbelanja yang nyaman dan tepercaya, dan

meningkatkan pendapatan pedagang-pedagang yang menjadi *tenant* atau penyewa.

Dari hasil wawancara tidak terstruktur dengan pimpinan dan beberapa *staff*, serta observasi di perusahaan PT. Aneka Sumber Daya Energi, penulis menemukan indikator-indikator yang mengindikasikan adanya gejala-gejala motivasi kerja karyawan yang rendah, tecermin dari karyawan sering terlambat masuk kantor, karyawan tidak berpakaian rapi contohnya menggunakan sandal jepit, karyawan meninggalkan tempat kerja tanpa ijin atasan sehingga ketika dibutuhkan membutuhkan waktu yang relatif cukup lama untuk mengetahui keberadaannya, karyawan tidak memiliki kekompakan akibat dari kurangnya komunikasi antar divisi maupun dengan atasan.

Keefektifan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena kinerja karyawan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari hasil wawancara penulis dengan *staff* divisi, yaitu karyawan merasa atasan kurang memberi dukungan dan arahan, karyawan tidak mendapat uang lembur, karyawan belum memiliki komunikasi yang baik antar rekan kerja terutama rekan kerja dari divisi lain, yang menurut penulis menunjukkan kurang akrabnya karyawan dengan sesama rekan kerjanya. Iklim organisasi yang kurang kondusif ini berdampak pada motivasi karyawan sehingga kinerja karyawan tidak optimal. Jika karyawan merasa nyaman bekerja maka hal-hal yang disebutkan sebelumnya tidak akan terjadi.

Iklim organisasi yang kondusif sangatlah penting karena merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang termotivasi dengan baik tentu tidak akan menunjukkan gejala-gejala yang sebelumnya telah dijabarkan, melainkan akan berperilaku/bertindak baik dengan hasil optimal. Dari hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis, maka penulis tertarik untuk mengetahui **“Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Aneka Sumber Daya Energi”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan pasti ingin memiliki karyawan yang berkinerja baik, namun setelah mendapati gejala-gejala yang nampak, menunjukkan iklim organisasi yang kurang kondusif dan motivasi yang rendah, maka penulis tertarik untuk mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- Bagaimana iklim organisasi PT. Aneka Sumber Daya Energi ?

- Bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan PT. Aneka sumber Daya Energi?
- Bagaimana hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

- Mengetahui iklim organisasi PT. Aneka Sumber Daya Energi.
- Mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan PT. Aneka sumber Daya Energi.
- Mengetahui hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

- Bagi Penulis untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan.
- Bagi Perusahaan dapat dijadikan masukan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan lingkungan organisasi.
- Bagi Umum untuk menambah wawasan dan dijadikan bacaan sebagai referensi atau acuan untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Motivasi merupakan faktor determinan dalam perilaku karyawan di dalam perusahaan. Definisi motivasi menurut Stephen P. Robbins (2000) “*motivation is the willingness to do something and is conditioned by this action’s ability to satisfy some need for individual*” jadi motivasi merupakan kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu dan menggunakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya. Selain itu menurut Jennifer dan Gareth (2002) “*Work motivation is the psychological forces that determine the direction of a person’s behavior in an organization, a person level of effort, and a person level of persistence*”. Dalam hal ini menggambarkan perilaku yang karyawan pilih untuk dilakukan di dalam organisasi, sejauh apa karyawan memiliki usaha untuk berkinerja baik, dan bagaimana ketahanan karyawan ketika dihadapkan dengan masalah.

Perlunya perhatian perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena persepsi karyawan terhadap lingkungan akan menentukan motivasinya. Karyawan yang termotivasi cenderung akan berperilaku dan berkinerja positif di dalam organisasi.

Agar dapat memotivasi karyawan, perusahaan perlu mencari atau mengetahui kebutuhan yang diperlukan karyawan terlebih dahulu. Jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut, diharapkan timbul motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Maslow di dalam teorinya mengklasifikasikan lima tingkat kebutuhan yang menjadi sumber motivasi kerja yaitu :

- *Physiological needs* yaitu makanan, minuman dan tempat tinggal.
- *Safety needs* seperti kebutuhan akan keamanan, stabilitas, terhindar dari masalah dan lingkungan yang aman.
- *Social needs* seperti kebutuhan akan kasih sayang, pertemanan, dan penerimaan.
- *Self Esteem needs* seperti kebutuhan akan pengakuan dari atasan, promosi jabatan dan dihormati oleh orang lain.
- *Self Actualization needs* kebutuhan akan pencapaian totalitas diri, pengakuan dari orang lain, dan kemandirian.

Menurut Maslow ketika satu kebutuhan terpenuhi maka kebutuhan tersebut bukan lagi sumber dari motivasi. Teori Maslow termasuk dalam bagian dari *content theories*,

Alderfer meringkas jumlah teori kebutuhan Maslow yang terdiri dari lima kebutuhan universal menjadi 3 hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan paling tinggi sampai rendah dengan sebutan *growth needs*, *relatedness needs*, dan *existence needs*. Selain itu David McLlelland juga mengemukakan tiga teori kebutuhan yaitu *need for achievement*, *need for affiliation*, dan *need for power*.

Dengan mengetahui kebutuhan yang menjadi sumber motivasi kerja karyawan, perusahaan dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang bersamaan juga membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan organisasi. Dari sudut pandang *process theories* yang terdiri dari *expectancy theory*, *equity theory*, dan *procedural justice theory* maka karyawan memilih untuk berfokus pada perilaku yang baik dan meningkatkan usaha guna kemajuan organisasi.

Setiap karyawan memiliki persepsi terhadap lingkungan kerja yang mereka hadapi sehari-hari. Robert G. Owens (1995) mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Iklim organisasi menurut Taguri dan Litwin di dalam Wirawan (2007) adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi

di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi. Jika motivasi tinggi maka akan menunjukkan tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diinginkan .

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk membuat karyawan-karyawannya termotivasi dan berkinerja sesuai dengan keinginan perusahaan adalah menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi karyawan. Litwin dan Stringer (1968) menyatakan bahwa iklim organisasi mengacu pada sekumpulan aspek lingkungan yang dapat diukur, dipersepsikan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan ini dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan tingkah laku mereka. Menurut Gibson, dkk (1998) bahwa iklim kerja sebagai salah satu faktor karyawan merasa puas atau tidak puas, dan hal ini berhubungan dengan motivasi kerja karyawan.

Iklim organisasi terdiri dari beberapa dimensi yang membentuknya (Steers, 1983) yaitu :

- Dimensi *Structure*: yang menjelaskan langkah dan tindakan dari manajemen yang berhubungan dengan peraturan yang ditetapkan, hirarki dalam organisasi dan birokrasi, kejelasan uraian tugas yang diberikan, proses pengambilan keputusan serta *control* yang diberlakukan di dalam organisasi.
- Dimensi *Interaction*: yang menggambarkan suasana interaksi antar karyawan dengan rekan setingkatannya atau atasannya di dalam organisasi.
- Dimensi *Reward*: yang menggambarkan sistem pemberian imbalan organisasi atas kinerja karyawan.
- Dimensi *Risk*: yang menjelaskan sikap toleransi perusahaan terhadap risiko yang timbul atas proses pembelajaran karyawan.
- Dimensi *Responsibility*: yang menjelaskan rasa tanggung jawab di dalam organisasi, setiap karyawan diharapkan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- Dimensi *Support*: adalah dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan di dalam organisasi.
- Dimensi *Standard*: adalah organisasi memberikan informasi mengenai standar kerja kepada karyawan.
- Dimensi *Conflict*: adalah sikap/tanggapan organisasi bila terjadi konflik, dapat menyelesaikan masalah daripada menghindarinya.

- Dimensi *Identity*: adalah sikap rasa memiliki karyawan (*senses of belonging*) terhadap organisasinya, karyawan merasa bangga sebagai bagian dari organisasi, merasa diterima di dalam organisasi.

Menurut Miller (2002) iklim organisasi yang baik akan berdampak pada motivasi dan kinerja yang positif. Litwin dan Burke (1996) mengemukakan “*A causal model of Organizational Performance and Change*” yang menunjukkan adanya keterkaitan antara variabel-variabel yang berdampak pada iklim organisasi seperti: (1) kepemimpinan yang memiliki dampak terhadap kinerja karyawan di perusahaan, (2) misi dan strategi perusahaan yang mengarahkan karyawan, (3) budaya organisasi yang menjadi acuan dalam berperilaku dan bersikap di perusahaan, (4) sistem dan aturan yang mendukung dimensi iklim organisasi, (5) hubungan antara iklim organisasi yang merupakan persepsi karyawan terhadap struktur perusahaan, (6) peraturan-peraturan dan uraian tugas yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan rekan kerja dan atasan, (7) keterkaitan antara imbalan, tanggung jawab, dukungan, standar kerja yang harus dicapai, (8) persepsi karyawan terhadap perusahaan ketika perusahaan sedang menghadapi konflik, (9) hubungan rasa memiliki perusahaan atau rasa diterima di perusahaan dengan motivasi kerja karyawan.

Selain model Litwin dan Burke terdapat juga pendapat lain yang mengemukakan hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja, yang dikemukakan oleh Richard dan Steers (1983) yang berpendapat bahwa terdapat tiga set variabel yang berdampak pada motivasi seseorang, pertama karakteristik individu yang terdiri dari *interest*, *attitudes* dan *needs*, kedua karakteristik pekerjaan, ketiga karakteristik lingkungan pekerjaan yang di dalamnya terdapat iklim organisasi yang berhubungan dengan motivasi.

Berdasarkan pembahasan di atas maka penulis membuat hipotesis bahwa.:
Ada korelasi positif antara variabel iklim organisasi dengan motivasi kerja

