

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Reksohadiprojo dan Handoko (1987, hal. 3) menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Sebutan sosial mengandung arti bahwa manusia cenderung mengembangkan kerjasama dan hubungan yang saling bergantung dengan manusia lain. Selain itu manusia mempunyai kecenderungan untuk mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatannya dalam mencapai suatu tujuan.

As'ad (1999, hal. 1) mengemukakan bahwa organisasi merupakan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Wexley dan Yukl (1992, hal. 13) mendefinisikan bahwa organisasi sebagai pola hubungan antara manusia yang diikutsertakan dalam aktivitas dimana satu sama lain saling bergantung untuk suatu tujuan tertentu.

Reksohadiprojo dan Handoko (1987, hal. 6) mendefinisikan bahwa organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Munandar (2001, hal. 247) bahwa organisasi adalah orang-

orang atau sekelompok tenaga kerja yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Poerwadarminto (1993, hal. 688) menyatakan bahwa organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai bagian orang-orang sehingga merupakan kesatuan yang teratur.

Reksohadiprojo dan Handoko (1987, hal. 5) secara lebih luas memberikan beberapa ciri atau atribut suatu organisasi, yaitu :

- a. Organisasi adalah lembaga sosial yang terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
- b. Organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu organisasi adalah kreasi sosial yang memerlukan aturan kooperasi.
- c. Organisasi secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun. Kegiatannya dibedakan menurut berbagai pola yang logis. Koordinasi bagian-bagian tugas yang saling tergantung ini memerlukan penugasan wewenang dan komunikasi.
- d. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu lembaga sosial yang terdiri dari sekumpulan orang yang bekerjasama atas dasar pembagian tugas, peran, wewenang, dan tanggung jawab serta mempunyai tujuan tertentu yang akan dicapai.

2. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi terdiri dari dua kata, yaitu iklim dan organisasi. Iklim berarti suasana, tidak hanya dipakai untuk memberi istilah pada hal yang bersifat fisik saja, melainkan juga menjelaskan arti psikologis. Arti psikologis dapat dirasakan apabila individu menjadi anggota atau karyawan dalam suatu perusahaan atau disebut lingkungan internalnya.

Gibson dan Ivancevich (1991, hal. 73) menyatakan bahwa istilah iklim organisasi digunakan untuk menggambarkan lingkungan atau situasi dari organisasi. Istilah iklim organisasi juga dipergunakan untuk menggambarkan iklim psikologis atau kepribadian organisasi. Pendapat serupa dikemukakan oleh Kusriyanto (1985, hal. 245) bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang ditangkap langsung maupun tidak langsung oleh karyawan yang bekerja dilingkungan itu dan dianggap sebagai suatu kekuatan yang besar pengaruhnya terhadap sikap kerja karyawan.

Steers (1971, hal. 42) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar dan dianggap mempengaruhi perilaku anggotanya. Campbell (1971, hal. 154) menyatakan bahwa iklim organisasi digunakan untuk menggambarkan lingkungan atau situasi dalam organisasi. Hal ini dapat dijelaskan pula bahwa iklim organisasi adalah bagaimana sesungguhnya perlakuan organisasi atau praktek organisasional struktur kepemimpinan terhadap harapan dan sikap para individu tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologi dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja dan dianggap mempengaruhi sikap dan perilaku para pekerjanya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Kolb, Robin dan Mc. Intyre (1974, hal. 121) mengemukakan bahwa tujuh macam iklim organisasi yang merupakan modifikasi faktor-faktor iklim organisasi yang dikembangkan oleh Letwin dan Stringer, yaitu:

- a. **Konformitas** adalah perasaan adanya pembatasan, peraturan, prosedur dalam organisasi.
- b. **Tanggung jawab** adalah adanya tanggung jawab pribadi anggota untuk melaksanakan tugas mereka demi tujuan organisasi.
- c. **Standar** adalah adanya kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diharapkan.
- d. **Hadiah** adalah penghargaan dan imbalan dari suatu produksi yang telah dilakukan anggota dengan baik.
- e. **Kejelasan organisasi** adalah kejelasan urutan serta kebijaksanaan yang diharapkan organisasi.
- f. **Kehangatan dan dukungan** adalah adanya kehangatan dan pemberian semangat.
- g. **Kepemimpinan** adalah penilaian terhadap kredibilitas dari pimpinan diterima atau ditolak anggotanya.

Litwin dan Stringer (1988, hal. 39) mengembangkan alat ukur iklim organisasi dengan menggunakan beberapa faktor yang terdiri dari :

1. **Structure** yaitu derajat dari aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, adanya penekanan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi tersebut.
2. **Responsibility** yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan untuk bekerja serta kesempatan untuk merasakan berprestasi.
3. **Warm and support** yaitu dukungan yang lebih bersifat positif dari hukuman pada situasi kerja sehingga menimbulkan rasa tenang dalam bekerja.
4. **Reward** yaitu penghargaan dan imbalan dalam situasi kerja. Hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap tingkah laku dan perbuatannya.
5. **Conflict** yaitu suasana mencari menang sendiri diantara sejumlah individu dan persaingan antar bagian dalam organisasi.
6. **Standart** yaitu hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan-pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.
7. **Organizational indentity** yaitu loyalitas kelompok dalam diri organisais, sehingga menumbuhkan identitas kelompok.
8. **Risk-taking** yaitu persepsi anggota organisasi terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa aspek yang berpengaruh dalam iklim organisasi, yaitu: struktur, tanggung jawab, standar, hadiah, kejelasan organisasi, identitas organisasi, kehangatan dan dukungan, pengambilan resiko dan konflik.

4. Pentingnya iklim organisasi

Kusriyanto (1985, hal. 120) mengatakan bahwa pentingnya iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan reaksi kerja karyawan, dimana organisasi yang baik secara langsung ataupun tidak langsung menempatkan pegawai yang berada di satu lingkungan kerja sebagai kekuatan yang besar pengaruhnya. Kebijakan dari pimpinan dan praktek manajemen yang ada di perusahaan serta adanya kejelasan struktur tugas yang diberikan kepada karyawan dapat membuat karyawan lebih mudah dan nyaman dalam mengerjakan tugasnya.

Tiffin (1979, hal. 85) mengatakan bahwa tercapainya tujuan organisasi tergantung pada iklim organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif mampu mengelola kebutuhan anggotanya. Rasimin (1980, hal. 53) menyatakan bahwa dengan adanya iklim yang sehat akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap kerja.

Setiap organisasi memiliki iklim yang membedakannya dengan organisasi lain, dimana iklim tersebut akan mempengaruhi anggotanya. Iklim digambarkan sebagai sesuatu yang terdiri dari berbagai atribut yang dapat dilihat dari cara organisasi tersebut memperlakukan anggotanya. Hal ini

berkaitan dengan sikap dan harapan individu terhadap organisasi. Menciptakan iklim organisasi yang sehat merupakan langkah untuk merubah sikap kerja karyawan ke arah yang lebih positif sehingga harapan individu akan terpenuhi (Cholil, 1986, hal. 60).

Kebijakan dari pimpinan dan praktek manajemen yang terjadi pada perusahaan serta adanya kejelasan struktur yang diberikan kepada karyawan membuat karyawan lebih mudah dan nyaman dalam mengerjakan tugasnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang sangat besar dimana iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan kinerja karyawan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

As'ad (1991, hal. 102) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu penelitian tentang sebab dan sumber kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya bagi masyarakat akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

As'ad (1999, hal. 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Blum (2005, hal. 82) menyatakan bahwa kepuasan

kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. (Wexley dan Yukl, 1992, hal. 129).

Menurut As'ad (1999, hal. 104) kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan. Kartono (1994, hal. 167) mengatakan bahwa salah satu kepuasan sejati yang bisa diperoleh dalam lingkungan kerja adalah rasa bangga, puas dan keberhasilan melaksanakan tugas pekerjaan sampai selesai. Kepuasan kerja merupakan kondisi subjektif dari keadaan pribadi seseorang sehubungan dengan perasaan senang atau tidak senang sebagai akibat dari adanya kebutuhan pada dirinya dan dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan (Ancok, 1987, hal. 85).

Rasimin (1980, hal. 60) mengemukakan bahwa batasan kepuasan kerja sebenarnya banyak sekali, pada umumnya mencakup dua macam pengertian. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional, hal ini berakibat pada keinginan, dorongan, tuntutan dan harapan. Kenyataannya yang dirasakan karyawan adalah adanya reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas atau tidak puas. Kedua, kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja.

Tiffin (1979, hal. 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi subjektif yang diperoleh individu setelah berhasil melaksanakan tugas sampai selesai dan sesuai dengan harapan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Anoraga (2005, hal. 82) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Faktor hubungan antar karyawan antara lain :

- 1) Hubungan antar *manager* dengan karyawan.
- 2) Faktor fisik dan kondisi kerja.
- 3) Hubungan sosial diantara karyawan.
- 4) Sugesti dari teman sekerja.
- 5) Emosi dan situasi kerja.

b. Faktor individual yaitu yang berhubungan dengan :

- 1) Sikap
- 2) Umur
- 3) Jenis kelamin.

c. Faktor-faktor luar yaitu yang berhubungan dengan :

- 1) Keadaan keluarga karyawan
- 2) Rekreasi
- 3) Pendidikan

Anoraga (2005, hal. 83) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. **Kedudukan (posisi):** Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasakan lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. **Pangkat (golongan):** Pekerjaan yang mendasarkan perbedaan pangkat, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.
- c. **Umur** diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya. Misalnya karyawan yang berumur 25-45 tahun kepuasan kerjanya kurang karena mereka cenderung mengukur kepuasan kerja dengan gaji, tunjangan, sarana dan prasarana, serta mencari rasa nyaman dalam bekerja.
- d. **Jaminan finansial dan jaminan sosial:** Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. **Mutu pengawasan:** Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari

pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut As'ad (1991, hal. 114) sebagai berikut :

- 1) **Faktor individual** meliputi; umur, kesehatan watak dan harapan
- 2) **Faktor sosial** meliputi; hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) **Faktor utama dalam pekerjaan** meliputi; upah, pengawasan, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut As'ad (1991, hal. 114) ada sepuluh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. **Kesempatan untuk maju**: Ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- b. **Keamanan kerja** : Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- c. **Gaji** : lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah yang diperolehnya.

- d. Perusahaan dan manajemen** : Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. Pengawasan (supervisi)**: Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerja**: Tingkat jabatan yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja** : Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan** : Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi** : Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas: Fasilitas** rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu antara lain :

- 1. Faktor psikologis** meliputi; aspek minat, pendidikan, keterampilan, sikap terhadap kerja, kondisi kerja, umur, kesehatan.

2. **Faktor sosial** meliputi; aspek pengawasan, komunikasi, kesempatan berekreasi, hubungan kekeluargaan, kebebasan berpolitik.
3. **Faktor finansial** merupakan; faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi gaji, jaminan sosial, fasilitas, kesempatan untuk maju.
4. **Faktor fisik** merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi suhu, penerangan, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

3. Bentuk Ketidakpuasan Kerja

Wexley dan Yukl (1992, hal. 157) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan. Wexley dan Yukl (1992, hal. 156) menyatakan bahwa ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan tingkah laku *withdrawal* yang terlihat dengan adanya perilaku karyawan seperti absensi dan *turnover* (perputaran karyawan) atau sebaliknya perilaku agresi yang merugikan.

Steers (1971, hal. 130) mengemukakan bahwa dalam suatu perusahaan mulai muncul ketidakpuasan dalam bekerja maka biasanya akan ditandai dengan kelesuan yang berlebih-lebihan, banyak yang bercakap-cakap pada saat jam kerja, pemakaian barang-barang dinas secara boros, banyak waktu yang terluang, keteledoran yang sering terjadi pada saat bekerja, tidak mau mengindahkan peraturan dan ketidaksediaan kerjasama antara atasan dan bawahan. Menurut Cholil (1986, hal. 52) bahwa ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan perilaku agresif yang berbentuk sabotase, melakukan

kesalahan secara sengaja, pemogokan, lambat dalam bekerja yang semuanya ini dapat mengakibatkan terhambatnya pekerjaan dan kerjasama serta menurunnya produktivitas kerja.

Unjuk rasa karyawan dikarenakan adanya rasa ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan terutama iklim organisasi yang tidak mendukung. Aksi unjuk rasa mencerminkan ketidakpuasan kerja yang dimunculkan dalam perilaku tertentu dalam perusahaan.

Biasanya puncak dari aksi unjuk rasa adalah pemogokan kerja. Pemogokan kerja yang dilakukan karyawan berfungsi untuk mengintimidasi pihak perusahaan agar bersedia berkompromi berkaitan dengan masalah ketidakpuasan kerja (Gellerman, 1984, hal. 134).

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan perilaku seperti absensi, sabotase, pemogokan, unjuk rasa dan sengaja membuat kesalahan dalam bekerja sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

C. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Anoraga (1992, hal. 58) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu penyebab keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila iklim organisasi sesuai dengan harapan maka karyawan akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan berarti akan meningkatkan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila iklim organisasi buruk maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang rendah dan berakibat tujuan organisasi tidak tercapai.

Kepuasan kerja merupakan kondisi yang dibutuhkan oleh setiap karyawan. Perasaan seperti ini sangat penting karena kepuasan kerja yang didukung dengan iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Iklim organisasi yang menciptakan suasana kerjasama secara kekeluargaan dalam mengelola perusahaan, serta adanya perhatian dan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan menjadikan karyawan merasa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja atau perusahaan. Sebaliknya, bila iklim yang ada bertentangan dengan tujuan keutuhan dan motivasi pribadi karyawan, dapat dipastikan motivasi kerja karyawan akan berkurang dan pada akhirnya gairah untuk bekerja juga berkurang. Gairah kerja yang menurun akan merugikan organisasi atau perusahaan karena pencapaian produktivitasnya tidak maksimal (Cholil, 1984, hal. 52).

Letwin dan Stringer (1988, hal. 154) menyatakan bahwa iklim organisasi yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan, sementara perilaku pekerja ditentukan oleh sebagian besar peraturan dan prosedur standar, bukan hanya menuju pada produktivitas yang rendah tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan dan kreativitas serta menimbulkan sikap yang negatif terhadap kerja. Iklim organisasi yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kerja, perilaku kreatif yang besar tetapi prestasi kerja tetap rendah. Hanya pada iklim yang berorientasi pada prestasi dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produksi yang tinggi, juga akan mengakibatkan kepuasan kerja, motivasi, serta sikap kerja yang positif.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa iklim organisasi yang baik dan kondusif akan mengakibatkan kepuasan yang optimal dan karyawan akan lebih berdedikasi serta lebih loyal terhadap perusahaannya, sehingga dapat meningkatkan hasil dan kualitas kerja yang maksimal.

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah serta landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut “Ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja”. Artinya semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, demikian juga sebaliknya, semakin buruk iklim organisasi maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan.