

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT GARAM (PERSERO)**

Oleh:  
Fery Kustianto  
Ahmad Abidin Iskhak

E-mail: Ferymittamazdika@gmail.com

<sup>1)</sup> Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Narotama

### **ABSTRACT**

Pengaruh iklim organisasi dan implikasinya pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan telah menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi dengan komitmen karyawan di PT Garam (Persero) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di PT Garam (Persero). Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode sensus. Validitas dan reliabilitas dari hasil kuesioner tersebut diperiksa terlebih dahulu. Setelah membuktikan bahwa hasilnya adalah valid dan reliabel, maka akan diproses dan analisis dengan menggunakan Path Analysis dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi pada iklim organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Garam (Persero) dikategorikan sebagai pengaruh langsung dan tidak langsung, karena koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tersebut signifikan.

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Komitmen Karyawan, Kepuasan Kerja, Analisis Jalur, SPSS**

### **PENDAHULUAN**

Karyawan dalam suatu organisasi merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi, dimana karyawan mampu memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Komitmen karyawan adalah satu faktor penting dalam suatu rencana jangka panjang perusahaan. Rencana yang sudah dicanangkan suatu organisasi akan berjalan lancar jika setiap anggota organisasi didalamnya memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik. Untuk mencapai kesuksesan dalam terciptanya tujuan perusahaan, suatu organisasi perlu merencanakan suatu strategi dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan profesional agar dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Dalam hal tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya.

Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita – cita dan tujuannya secara sempurna. Menurut Litwin dan Stringer (2002:123) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung,

dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan. Sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya bisa merasakan kepuasan kerja

Menurut Robbins (2000), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya menunjukkan hubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan jabatan, lingkungan kerja serta rekan sekerjanya. Karyawan akan merasa puas jika perusahaan telah berlaku adil dalam menjalankan aturan perusahaan. Karyawan yang puas terhadap perusahaan akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, yang secara langsung ataupun tidak langsung komitmen tersebut merupakan perwujudan loyalitas karyawan.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982:75) komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi mereka. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi lain, sedangkan karyawan dengan komitmen rendah akan bekerja tidak maksimal, bahkan akan meninggalkan atau resign dari perusahaan.

PT Garam (Persero) merupakan satu – satunya BUMN yang bergerak di bidang pangan khususnya garam. Selain sebagai stabilisator harga garam nasional, juga berfungsi sebagai produsen utama garam nasional yang bertanggung jawab atas kebutuhan garam diseluruh Indonesia. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, perlu memperhatikan iklim organisasi dan kepuasan karyawan, dimana terlihat bahwa iklim organisasi pada PT Garam (Persero) kurang kondusif. Banyak karyawan yang merasa tidak puas dengan kebijakan perusahaan. Factor kurang mendapat perhatian, komunikasi yang kurang baik antar karyawan dan pimpinan, pernyataan bernada negative serta banyaknya karyawan yang mencari lowongan pekerjaan baru.

Berdasarkan uraian diatas , terlihat bahwa terdapat fenomena hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja serta komitmen karyawan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Garam (Persero).

## **KERANGKA TEORI**

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Duncon (1972) mendefinisikan iklim sebagai keseluruhan faktor – faktor fisik dan social yang terdapat dalam sebuah organisasi. Selain itu Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menyebabkan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi – persepsi yang masuk akal, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Dimensi iklim organisasi merupakan unsur, factor atau sifat karakteristik variabel dari iklim organisasi. Dimensi organisasi pada umumnya beragam dan berbeda untuk setiap organisasi. Dimensi iklim organisasi menurut Pines yang dikutip oleh Kusnaldi (2003) iklim organisasi dalam sebuah organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi yaitu

1. Dimensi Psikologikal yaitu persepsi individual tentang situasi kerja, iklim organisasi yang positif akan tercipta dengan baik apabila didukung dengan lingkungan psikologis karyawan yang baik pula dengan beban karyawan yang tidak terlalu memberatkan dalam bekerja,
2. Dimensi Struktural, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik adalah salah satu bentuk pemeliharaan motivasi kerja
3. Dimensi Sosial, Tingkat hubungan karyawan dapat dinilai baik atau akrab apabila karyawan mengenal baik dengan sesama rekan sejawat didalam tingkat dukungan, kerja sama dan komunikasi, tidak hanya dengan rekan sejawat saja tetapi juga dengan interaksi dengan klien dan atasan

Bahkan menurut Barkah (2002) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi antara lain *Flexibility conformity, Responsibility, Standards, Rewards, Clarity, dan Team Commitment*. Selain itu menurut Lussier menjelaskan ada 7 dimensi iklim organisasi *Struktur Responsibility, Reward, Warmth, Support, Organizational Identify and loyalty dan Risk*. Sedangkan menurut Steers (1985) iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor – faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan social dimana aktivitas – aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. Berdasarkan pendapat diatas, berarti bahwa iklim organisasi meliputi beberapa unsur yang bisa menjadikan organisasi dijiwai oleh semua karyawannya. Hal ini membawa iklim organisasi dalam penelitian ini kearah pendapat Pines.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja akan membuat karyawan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga prestasi kerja dengan mudah dapat tercapai. Menurut Robbins, S. P (2000), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Selain itu menurut Kreitner dan Kinicki (2001:271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan pendapat lain menurut Handoko (2002:193) : kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak factor, antara lain upah/gaji, pengawasan kerja dan promosi. Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

Jika suatu iklim dalam organisasi sangat menjunjang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka akan memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga setiap karyawan dapat merasakan kepuasan dalam berkerja. Komitmen karyawan merupakan bagian yang akan terjalin atau terbentuk jika iklim organisasi dan kepuasan kerja telah terpenuhi.

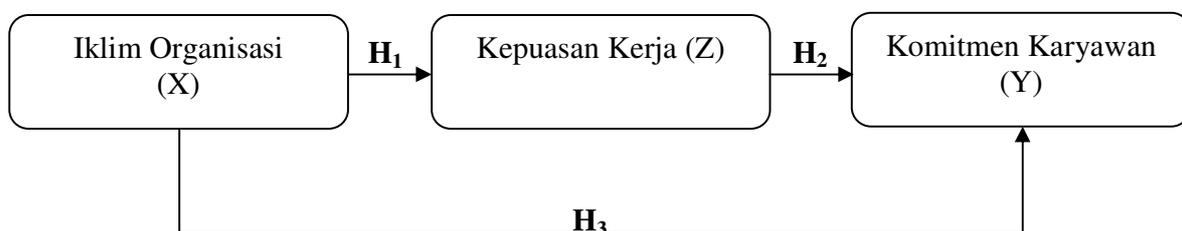
Menurut Kuntjoro (2009,p.1), komitmen merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh – sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas ( keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Secara singkat pada intinya komitmen karyawan

merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai – nilai, aturan – aturan dan tujuan organisasi.

Adapun beberapa pendapat mengenai komitmen karyawan yakni Alen dan Meyer (1994) membedakan komitmen karyawan atas 3 komponen, yaitu : afektif, normative dan continuance. Komitmen karyawan dari Mowday (1982) lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasar teori yang digunakan dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah



## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif yang mana dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### Identifikasi Variabel

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan serta kerangka konseptual yang digunakan, maka variabel yang di analisis terdiri :

1. iklim organisasi (X) terdiri dari Psikologikal (X<sub>1</sub>) Sosial (X<sub>2</sub>) Birokratik (X<sub>3</sub>)
2. kepuasan kerja (Z) terdiri dari Reward (Z<sub>1</sub>) Pengawasan Kerja (Z<sub>2</sub>) dan Promosi (Z<sub>3</sub>)
3. komitmen Karyawan (Y) terdiri dari Afektive Comitment (Y<sub>1</sub>) Keterlibatan (Y<sub>1</sub>) dan Loyalitas (Y<sub>3</sub>)

### Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari laporan serta publikasi perusahaan yang meliputi :

- a. Data tentang sejarah perusahaan
- b. Data visi misi, tujuan serta produk dan daerah pemasaran PT. Garam
- c. Data struktur organisasi serta komposisi karyawan

### Prosedur penentuan sampel

Prosedur pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi unit sampel. Unit sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di kantor Surabaya

## 2. Menentukan ukuran sampel

Pada penelitian ini Penentuan jumlah sampel yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. al., 1960:182), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

dimana

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya, penelitian dengan batas kesalahan 5% berarti memiliki tingkat akurasi 95%. Penelitian dengan batas kesalahan 2% memiliki tingkat akurasi 98%. Dengan jumlah populasi yang sama, semakin kecil toleransi kesalahan, semakin besar jumlah sampel yang dibutuhkan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan stratified random sampling yaitu sekelompok subyek secara acak berdasar ciri atau sifat tertentu yang dianggap memiliki hubungan erat dengan sifat-sifat populasi.

### Teknik Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis yang akan dilakukan untuk membahas permasalahan yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Persamaannya antara lain adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan kerja} = a + \beta_1 \text{Iklim Org} + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Komitmen Org} = a + \beta_1 \text{Iklim Org} + \beta_2 \text{Kep Kerja} + e_2 \dots \dots \dots (2)(3)$$

Keterangan : a. : Konstanta

$\beta$  : Koefisien Regresi

e : Error

Sedangkan untuk melakukan pengujian terhadap kuisioner serta hipotesis yang dilakukan menggunakan teknik analisis dengan melakukan pengujian :

1. Uji Kualitas Data : dilakukan untuk menguji kecukupan dan kelayakan data yang digunakan dalam penelitian. Data penelitian tidak bermanfaat apabila instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi (Cooper dan Emory (1995) dalam Gusti Riza Rahman (2008)
2. Uji Validitas : Validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur (Supardi 2005). Alat analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan *software* SPSS korelasi setiap item pertanyaan dengan ttal nilai setiap variabel dilakukan dengan uji *Pearson*.
3. Uji Reliabilitas : Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Supardi (2005). Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan *Software* SPSS 15.0. data yang diperoleh akan dapat

dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 (Nunnally(1967))

4. Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.
5. Uji Hipotesis Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode analisis regresi linear, analisis jalur dan Sobel Test
6. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening) Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel Test). Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M) dengan menggunakan rumus rumus berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_{a^2} + a^2 S_{b^2} + S_{a^2} S_{b^2}}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

## PEMBAHASAN

Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. kuisisioner tidak selalu berupa pertanyaan, namun juga dapat berupa pernyataan. Proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan secara langsung di tempat yang menjadi obyek Penelitian yaitu di kantor PT Garam (Persero). Total pengembalian kuesioner sebanyak 109 buah. Namun dari 109 buah kuesioner yang kembali terdapat 8 buah kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisian jawaban pernyataan. Sehingga dari 109 kuesioner yang terkumpul hanya terdapat 101 buah yang lengkap pengisian jawabannya. Dari 101 buah kuesioner tersebut, seluruhnya digunakan untuk diolah datanya.

Bentuk pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah Structured Non Disguised yaitu bentuk pertanyaan merupakan kombinasi pilihan ganda yang berpedoman pada Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi bagi seorang responden. Bentuk penilaian jawaban kuesioner menggunakan pembobotan dengan 5 buah skala. Skala Likert menurut Mudrajad (2003:153) adalah "suatu kumpulan alat pengukuran yang mengukur tanggapan individu terhadap suatu obyek atau fenomena".

**Deskripsif Usia Responden****Statistik Deskriptif Usia Responden**

No.	Rentang Umur	Jumlah	
		Orang	%
1	Kurang dari 35 tahun	31	31%
2	35 - 45 tahun	22	22%
3	Diatas 45 tahun	48	48%
<b>Jumlah</b>		101	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

**Deskripsif Jenis Kelamin Responden****Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	%
1	Laki - Laki	85	84%
2	Perempuan	16	16%
<b>Jumlah</b>		101	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

**Deskripsif Masa Kerja Responden****Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden**

No.	Rentang Umur	Jumlah	
		Orang	%
1	Kurang dari 5 tahun	31	26%
2	6 - 10 tahun	25	30%
3	Lebih 10 tahun	45	45%
<b>Jumlah</b>		101	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

**Deskripsif Tingkat Pendidikan Responden****Statistik Deskriptif Tingkat Pendidikan Responden**

No.	Pendidikan	Jumlah	
		Orang	%
1	Sarjana S2	1	1%
2	Sarjana S1	71	70%
3	Diploma / Akademi	15	15%
4	SMU/SLTA/SMK	14	14%
<b>Jumlah</b>		101	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan data kuisisioner yang dibagikan kepada responden serta informasi tentang responden tersebut diatas, maka selanjutnya data tersebut diolah dengan menggunakan bantuan *Software* SPSS 15.0.

Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Data

No.	Variabel	Pearson Corelation	Significant (2-Tailed)	Kesimpulan
1	Iklim Organisasi	.651**-.816**	.000	Valid
2	Kepuasan Kerja	.509**-.862**	.000	Valid
3	Komitmen Karyawan	.818**-.836**	.000	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner dinyatakan valid, karena dari semua item pertanyaan mempunyai korelasi pearson dengan tingkat signifikan <0.05, sehingga tidak ada item pertanyaan yang dihapus dan semua item pertanyaan dapat digunakan pada pengujian model keseluruhan.

Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas Data

No.	Variabel	Cronbach Alfa	Kesimpulan
1	Iklim Organisasi	.784	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	.779	Reliabel
3	Komitmen karyawan	.837	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, dapat di ketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan menurut kriteria Nunaly (1967) dinyatakan reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6

Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel	Tolerance	VIF
1	Iklim Organisasi	.927	1,079
2	Kepuasan Kerja	.927	1,079

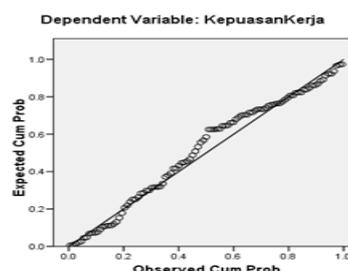
Sumber : Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas, hasil perhitungan nilai tolerance juga terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance <0,10 yang artinya tidak ada korelasi antara variabel independent yang lebih dari 95%. Demikian juga dengan hasil perhitungan nilai VIF, dari kedua variabel independen yang diuji tidak ada nilai VIF yang lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel independent dalam model regresi

Uji Normalitas

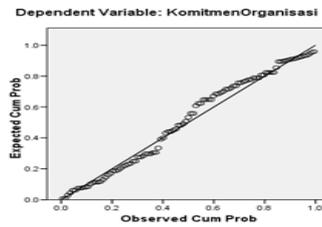
P-P Plot Uji Normalitas Iklim Organisasi – Kepuasan Kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



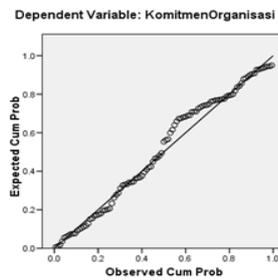
### P-P Plot Uji Normalitas Kepuasan Kerja – Komitmen Karyawan

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### P-P Plot Uji Normalitas Iklim Organisasi – Komitmen Karyawan

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

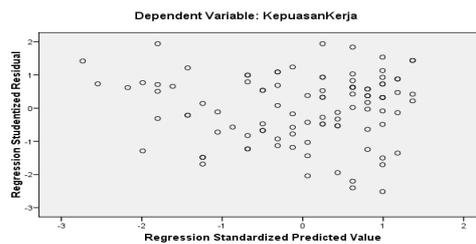


Pada ketiga gambar diatas grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heterokedastisitas

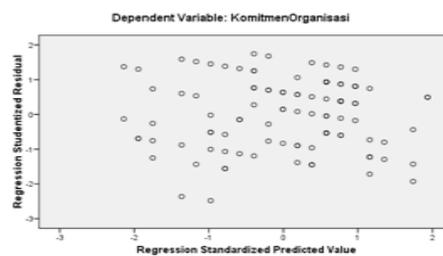
### Scatterplot Ikim Organisasi – Kepuasan Kerja

Scatterplot

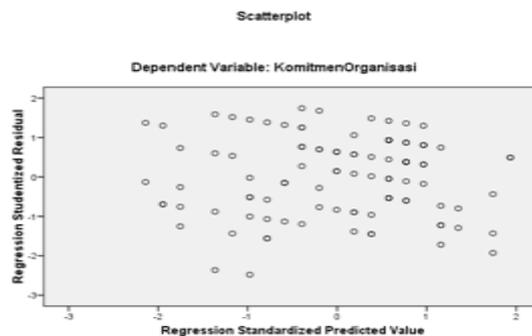


### Scatterplot Kepuasan Kerja – Komitmen Karyawan

Scatterplot



Scatterplot Ikim Organisasi – Komitmen Karyawan



Dari ketiga gambar diatas menunjukkan bahwa sebaran data tidak saling berpenjar menjauhi garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam distribusi variabel iklim organisasi dengan komitmen karyawan

Uji Hipotesis I

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,728	1	193,728	7,793	,006 <sup>a</sup>
	Residual	2461,183	99	24,860		
	Total	2654,911	100			

a. Predictors: (Constant), IklimOrganisasi

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,556	3,076		7,008	,000
	IklimOrganisasi	,259	,093	,270	2,792	,006

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Persamaan yang terbentuk :

$$\text{Kepuasan kerja} = 21,556 + 0,259 \text{ iklim organisasi}$$

Uji Hipotesis 2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,587	1	45,587	10,810	,001 <sup>a</sup>
	Residual	417,503	99	4,217		
	Total	463,089	100			

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja

b. Dependent Variabel : KomitmenKaryawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,768	1,214		6,398	,000
	KepuasanKerja	,131	,040	,314	3,288	,001

a. Dependent Variabel : KomitmenKaryawan

Persamaan yang terbentuk

$$\text{Komitmen Karyawan} = 7,768 + 0,131 \text{ Kepuasan kerja}$$

Uji Hipotesis 3

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,600	2	32,300	7,944	,001 <sup>a</sup>
	Residual	398,489	98	4,066		
	Total	463,089	100			

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variabel : KomitmenKaryawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,724	1,522		3,762	,000
	IklimOrganisasi	,084	,039	,210	2,162	,033
	KepuasanKerja	,107	,041	,314	2,64	,010

a. Dependent Variabel : KomitmenKaryawan

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada pengujian hipotesis ketiga yang disajikan pada tabel menyatakan bahwa nilai F-test sebesar 7.944 dengan signifikansi 0.001. Untuk nilai koefisien standardized beta pada analisis regresi ini iklim organisasi sebesar 0.084 dan kepuasan kerja 0.107, nilai Standardized Coefficients Beta (S.C Beta) merupakan nilai path atau jalur dengan nilai koefisien regresi (b) variabel iklim organisasi sebesar 0.210 dan nilai t-test sebesar 2.162 dengan nilai signifikansi 0.033. Nilai Standardized Coefficients Beta (S.C Beta) variabel kepuasan kerja sebesar 0.257 dan nilai t-test sebesar 2.640 dengan nilai signifikansi 0.010. Nilai koefisien regresi (b) dan t-test tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan adalah positif dan signifikan.

### Pengujian Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening)

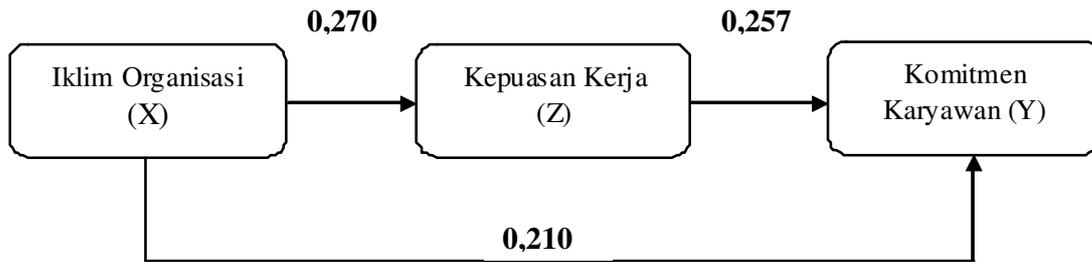
Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel Test sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\ &= \sqrt{(0.107)^2(0.093)^2 + (0.259)^2(0.041)^2 + (0.093)^2(0.041)^2} \\ &= \sqrt{(0.0000990224) + (0.0001127632) + (0.0000145390)} \\ &= 0.0150440862 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.259 \times 0.107}{0.0150440862} = \frac{0.027713}{0.0150440862} = 1.842$$

Analisis Jalur (Path Analysis)



Hasil output SPSS pada persamaan regresi pertama nilai standardized beta iklim organisasi sebesar 0,270 dan signifikan pada 0,006 yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh iklim organisasi pada kepuasan kerja tidak terlepas dari dukungan indikator – indikator yang memberntuk iklim organisasi. indikator kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh iklim organisasi meliputi kompensasi, pengawasan dan promosi. Iklim organisasi yang mendukung dapat memacu kepuasan kerja yang lebih baik dengan system pembayaran gaji dan system promosi yang pula. Dimana masing – masing pegawai akan menerima pembayaran gaji dan apresiasi khusus terkait promosi kerja sesuai dengan pengorbanan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja dapat Komitmen Karyawan (Y) iklim Organisasi (X) Kepuasan Kerja (Z) ditingkatkan dengan factor pengawasan dalam bekerja. Atasan yang selalu member dukungan dalam hal pengawasan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada output persamaan regresi yang kedua nilai standardized beta iklim organisasi sebesar 0,210 dan signifikan pada 0,33 sedangkan nilai standardized beta untuk kepuasan kerja sebesar 0,257 dan signifikan pada 0,10 yang berarti keduanya berpengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Pengaruh kerja pada komitmen karyawan tidak lepas dari indikator komitmen afektif, normative dan continuance. Dalam kepuasan kerja yang mendukung, peningkatan komitmen karyawan dapat dilakukan. Karena dengan kepuasan kerja , maka karyawan akan merasa lebih memiliki loyalitas ke perusahaan.

Hasil analisis jalur diatas menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh langsung ke komitmen karyawan dan dapat juga berpengaruh tak langsung yaitu melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening lalu ke komitmen karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,210 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung seperti dibawah ini

$$\begin{aligned}
 Y &= Sb \text{ Iklim Org} + (Sb \text{ Kep Kerja} + Sb \text{ Kom Org}) \\
 Y &= 0,210 + (0,270 \times 0,257) \\
 &= 0,210 + 0,069 \\
 &= 0,279
 \end{aligned}$$

Jadi besarnya pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* antara iklim organisasi terhadap komitmen karyawan dengan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,069, sedangkan total effectnya sebesar 0.279. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi dapat

berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen karyawan, dan variable kepuasan kerja merupakan variable intervening yang dapat memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Garam (Persero), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang kondusif, akan memberikan dampak positif kepada kepuasan kerja karyawan yang tinggi.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Karyawan. Karyawan yang merasa puas atas benefit yang telah diberikan oleh perusahaan, akan mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan tersebut. Sehingga praktek-praktek indisipliner juga akan berkurang jika karyawan tersebut merasa puas.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan. Iklim yang kondusif dengan disertai kepuasan kerja yang tinggi , akan menumbuhkan rasa komitmen karyawan yang tinggi juga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burke, W.W, & Litwin G.H. 1992. "A Causal Model Of Organizational Performance and Change" *Journal Of Management* 18.
- Handoko, T. Hani, 1989. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P, 2003. *Manajemen Sumber Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Husnan dan Heidjhrachman, 1990. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan Satu, BPFE, Yogyakarta.
- Kukuh S, 2002 , Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Semarang.
- Kusnaidi, Ahmad. (2003). *Pengaruh iklim dan komitmen organisasi terhadap produktifitas karyawan Garnisum III TNI Surabaya*. Thesis Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Likert, r, 1967, *The Human Organization*, McGrawHill, New York.

Litwin & Meyer, 1971, Motivation Research Group of Mc Beer Company, *Original From GH*.

Litwin, G.H, Stringer, R.A, 1968, Motivation and Organization Climate, *Harvard University, Cambridge, MA*

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta; Rineka Cipta

Martoyo, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Perbaikan, Duta Jasa, Surabaya.

Robbins, Stephens P, 1996, Perilaku Organisasi, Jid 1 dan 2, Prehallindo, Jakarta

Suharsimi Arikunto, 1990. Manajemen Penelitian, Cet. I. PT. RinekaCipta, Jakarta