

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

**RANGKUMAN TESIS**



Diajukan untuk disetujui oleh  
Program Magister Manajemen

**oleh**

**HENDRA ARDIANSYAH**

**041043115-MM**

Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga

2013

## **ABSTRAK**

Pengaruh iklim organisasi dan implikasinya pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi dengan komitmen organisasional di PT Garam (Persero) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 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 Organisasional, Kepuasan Kerja, Analisis Jalur, SPSS**

## **RANGKUMAN TESIS**

### **1. Latar Belakang**

Komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk berperilaku. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya dan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki 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.

Di PT Garam (Persero) Gejala yang dapat diamati adalah banyaknya karyawan yang berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan, mereka juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Kurangnya komitmen karyawan terjadi dimana masih terdapat karyawan yang kurang disiplin, selain itu, ditahun 2012 terjadi turn over yang tinggi di PT Garam (Persero). Rendahnya komitmen karyawan disebabkan karena kurang terpuaskan kebutuhan dan harapan karyawan pada iklim organisasi perusahaan yang kurang baik. Jika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan

keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi. sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi akan tercipta dengan sendirinya dengan komitmen yang dimilikinya, dalam masalah ini tercermin bahwa komitmen karyawan PT Garam (Persero) sangatlah rendah. Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja dianggap sebagai pemicu tumbuhnya komitmen karyawan, karena ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan cenderung akan lebih berkomitmen terhadap organisasi atau dengan kata lain pegawai yang komit akan bersedia memberikan diri dengan suka rela untuk memajukan satuan kerjanya atau organisasi tempatnya bekerja.

## **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Garam (Persero)?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Garam (Persero)?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Garam (Persero)?

4. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Garam (Persero)?

### **3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Garam (Persero). Dengan mengetahui hubungan tersebut, selanjutnya akan dapat membantu PT Garam (Persero) dalam menanggulangi permasalahan – permasalahan baik individu maupun kelompok terkait komitmen karyawan yang nantinya dapat digunakan oleh manajemen dalam menerapkan kebijakan dan peraturan sehingga mampu menjaga stabilitas kerja, meningkatkan produktivitas organisasi serta meningkatkan komitmen karyawan.

Manfaat penelitian :

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi PT Garam (Persero)
  - a. Menjadi masukan yang berguna dalam mengupayakan peningkatan komitmen organisasional melalui iklim organisasi yang sehat.
  - b. Memberikan informasi tentang pentingnya iklim organisasi yang mempengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

sehingga manajemen PT Garam (Persero) dapat mencegah munculnya ketidakpuasan kerja yang dapat menyebabkan penurunan komitmen organisasional.

## 2. Bagi Fakultas

Dapat dijadikan referensi penelitian yang akan datang dan sebagai dasar pemikiran dalam perbendaharaan ilmu pengetahuan khususnya perpustakaan Perguruan Tinggi Universitas Airlangga Program Magister Manajemen.

## **4. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di lingkungan kantor PT Garam (Persero). Variabel dalam penelitian ini ada 3 yaitu, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. iklim organisasi diteliti untuk mengetahui apakah ada pengaruhnya pada komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan organik PT Garam ( Persero ).

## **5. Hipotesis Penelitian**

1. Hipotesis 1 : iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Garam (Persero).
2. Hipotesis 2 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Garam (Persero).

3. Hipotesis 3 : iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Garam (Persero).
4. Hipotesis 4 : iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Garam (Persero)?

## **6. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Survei dilakukan terhadap karyawan organik PT Garam (Persero) Indonesia

## **7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **Iklim Organisasi (X)**

Menurut Pines (1982) sebagaimana dikutip oleh Kusnadi (2003) iklim organisasi dapat diukur dengan 3 dimensi sebagai berikut :

**1. Psikologikal (X1.1)** : merupakan persepsi karyawan tentang situasi di dalam kerja , dengan indikator – indikator :

a. Beban kerja

Meliputi beban atau tuntutan akan permintaan ketepatan waktu dan kecepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Inovasi dalam kerja

Meliputi dukungan terhadap perubahan maupun kreatifitas untuk

memenuhi kebutuhan.

c. **Kenyamanan**

Meliputi tentang kondisi kenyamanan lingkungan dan situasi dalam bekerja.

**2. Sosial (X1.2):** Merupakan tingkat hubungan bersosialisasi atau komunikasi dan kerja sama antar karyawan.

a. **Mengenal dan berkomunikasi**

Meliputi hubungan komunikasi dan interaksi dengan rekan kerja.

b. **Kerja Sama**

Meliputi kerja sama antar karyawan dalam bekerja.

**3. Birokratik (X1.3) :** Merupakan segala peraturan dan kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan.

a. **Peraturan – peraturan di PT Garam (Persero) Indonesia**

Meliputi peraturan kerja, kesehatan, dan keselamatan kerja

b. **Prosedur**

**Kepuasan Kerja (Z)**

Pernyataan perasaan dan sikap karyawan yang positif dan negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan perasaan dan sikap ini bukan hanya pada satu hal saja, misalnya merasa puas hanya pada faktor gaji saja tetapi merasa tidak puas terhadap faktor lainnya. Pengertian kepuasan kerja disini adalah puas terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang. Menurut Smith, dkk, dalam Almigo (2004, p.53-54), ada 3 karakteristik penting yang menjadi indikator pengukuran kepuasan kerja, yaitu :

### **1. Reward (Z1.1):**

- a. Gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan sesuai
- b. Kenaikan gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai peraturan pemerintah
- c. Bonus-bonus di luar gaji pokok yang memadai
- d. Tunjangan hari raya yang sesuai dengan peraturan perusahaan

### **2. Pengawasan Kerja (Z1.2) :**

- a. Atasan mampu membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Atasan mampu untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

### **3. Promosi (Z1.3) :**

- a. Perusahaan menyediakan kesempatan promosi / naik jabatan kepada karyawan.
- b. Perusahaan memperhatikan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan selama bekerja.

### **Komitmen Organisasional (Y)**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi

terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi dari Meyer dan Allen (1991)

- 1. Affective Commitment (Y1.1) :** Menjadi anggota suatu organisasi karena keinginan.
- 2. Normative Commitment (Y1.2) :** Menjadi anggota suatu organisasi karena merasa berkewajiban.
- 3. Continuance Commitment (Y1.3) :** Menjadi anggota suatu organisasi karena kebutuhan.

## **8. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **Populasi Penelitian**

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1988:115). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai dan karyawan organik PT Garam (Persero). Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 101 karyawan organik PT Garam (Persero). Penentuan jumlah sampel didasarkan pada pendapat dari Roscoe (1975) dalam Sekaran (2000) yang menyatakan bahwa pertama, ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah mewakili. Kedua, jika sampel dibagi dalam subsample, maka setiap kategori diperlukan minimal 30 sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan random

sampling yaitu sekelompok subyek secara acak berdasar ciri atau sifat tertentu yang dianggap memiliki hubungan erat dengan sifat-sifat populasi.

### **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Syamsul Hadi (2006) menyatakan bahwa kuisisioner adalah set pertanyaan yang sudah disiapkan dan ditulis sebelumnya oleh peneliti, untuk dimintakan jawabannya pada 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) Indonesia. Alasan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden adalah agar peneliti dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya. Penggunaan metode tersebut juga diharapkan dapat mengungkap persepsi responden yang sebenarnya.

### **9. Deskriptif Subyek Penelitian**

Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 125 lembar kuesioner. Rincian jumlah kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan PT Garam. Dari 125 buah kuesioner yang disebarkan, semua kuesioner berhasil dikumpulkan kembali seluruhnya. Dengan 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. Pada tabel berikut ini disajikan mengenai rincian penyebaran kuesioner.

**Rincian Penyebaran Kuesioner**

No.	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1	Satuan Pengawasan Intern	5
2	Divisi Produksi Bahan baku	10
3	Divisi Produksi Olahan	7
4	Divisi Pergudangan & Terminal	14
5	Divisi Pemasaran	11
6	Biro Litbang & MR	6
7	Biro Keuangan & Akuntansi	19
8	Biro Umum & Sekper	17
9	Bagian pengadaan	6
10	Sekretariat SMMG	3
12	Divisi Perikanan & Rumput Laut	3
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2013

### Deskripsi 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>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2013

### Deskripsi 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, 2013

### Deskripsi Masa Kerja Responden

#### Statistik Deskriptif Tingkat Pendidikan Responden

No.	Rentang Umur	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, 2013

### Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden

#### Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden

No.	Rentang Umur	Jumlah	
		Orang	%
2	6 - 10 tahun	25	30%
3	Lebih 10 tahun	45	45%
<b>Jumlah</b>		70	74%

Sumber : Data Primer diolah, 2013

## 10. Teknik Analisis dan Pembahasan

### Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Data

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

Sumber : Data Primer diolah, 2013

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 Org	.837	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2013

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

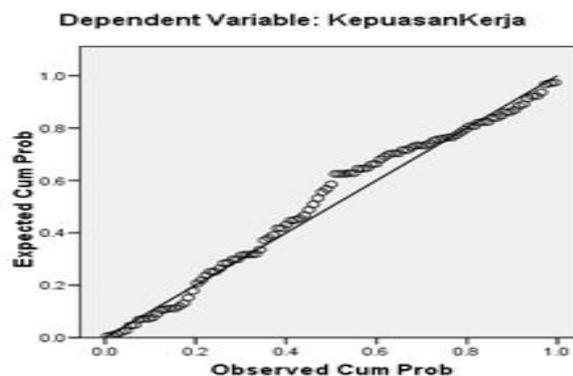
Sumber : Data Primer diolah, 2013

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

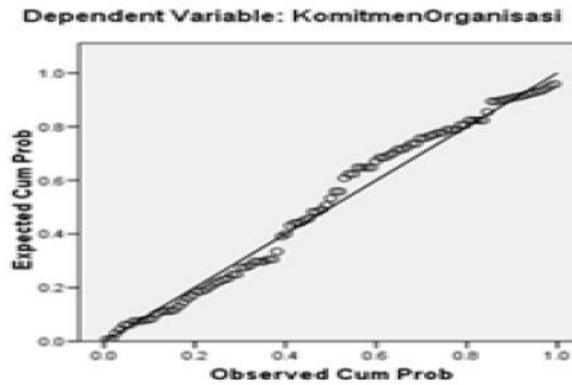
### P-P Plot Uji Normalitas Iklim Organisasi – Kepuasan Kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



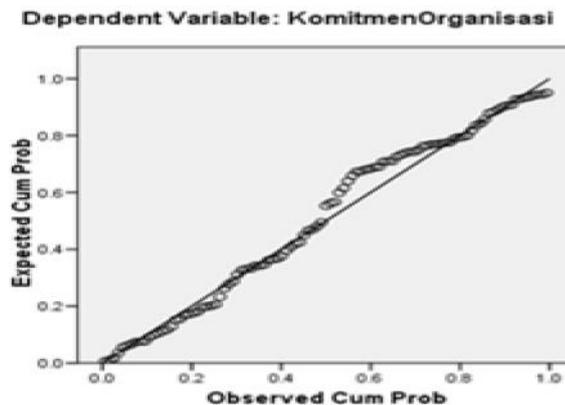
### P-P Plot Uji Normalitas Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



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

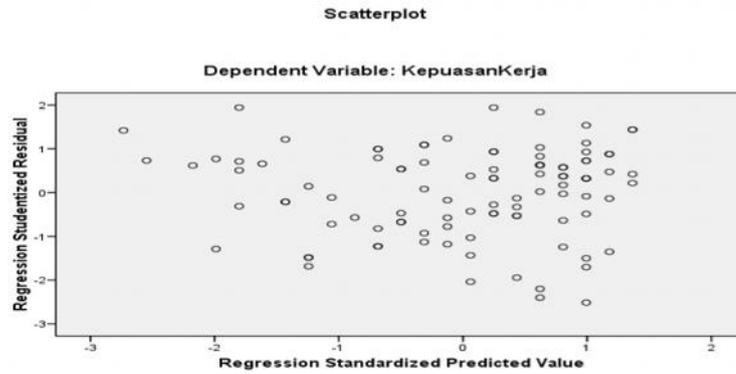
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



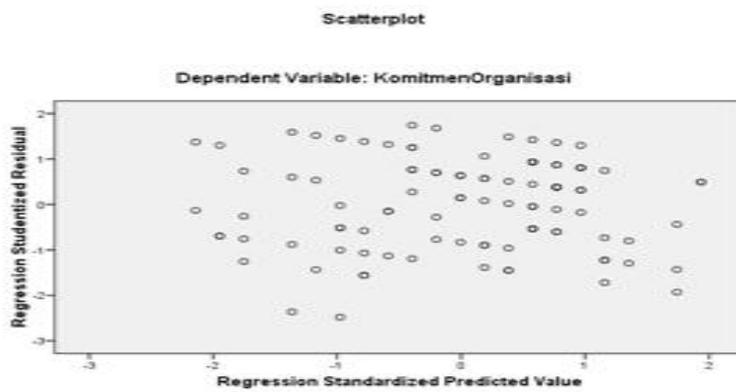
Pada ketiga gambar diatas grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

## Uji Heteroskedastisitas

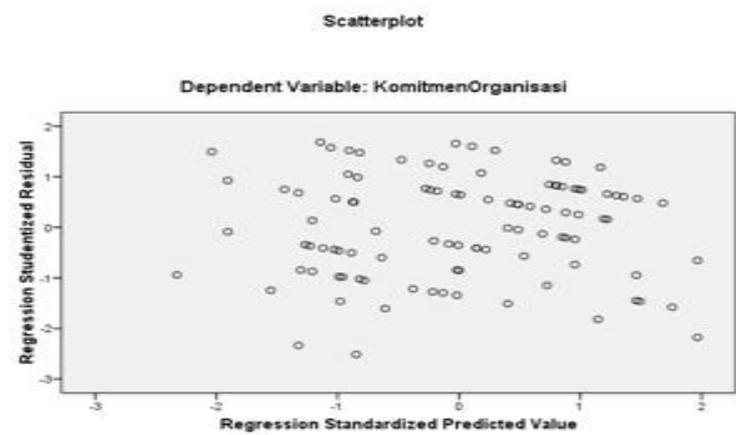
### Scatterplot Ikim Organisasi – Kepuasan Kerja



### Scatterplot Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional



### Scatterplot Ikim Organisasi – Komitmen Organisasional



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

### Uji Hipotesis 1

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 Variable: KomitmenOrganisasional

**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 Variable: KomitmenOrganisasional

Persamaan yang terbentuk

Komitmen organisasional = 7,768 + 0,131 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, IklimOrganisasi

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasional

**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	,257	2,640	,010

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasional

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 (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional adalah positif dan signifikan.

### **Pengujian Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening)**

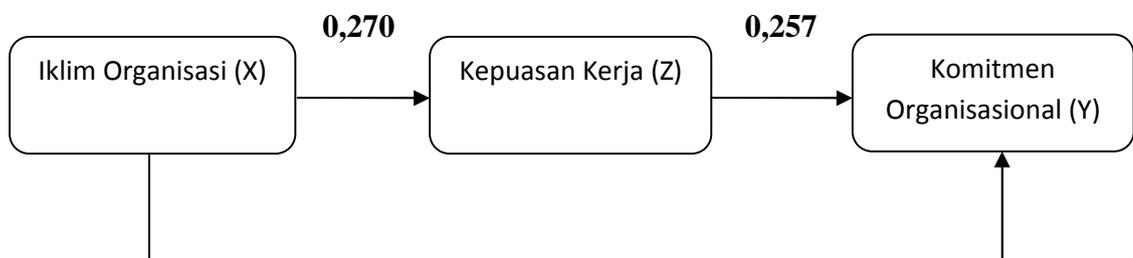
Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel Test sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

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

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

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

### Analisis Jalur



**0,210**

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 – indicator yang memberntuk iklim organisasi. indicator 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

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 organisasional. Pengaruh kerja pada komitmen organisasional tidak lepas dari indikator komitmen afektif, normative dan continuance. Dalam kepuasan kerja yang mendukung, peningkatan komitmen organisasional 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 organisasional dan dapat juga berpengaruh tak langsung yaitu melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening lalu ke komitmen organisasional. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,210 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung seperti dibawah ini

$$Y = Sb \text{ Iklim Org} + (Sb \text{ Kep Kerja} + Sb \text{ Kom Org})$$

$$Y = 0,210 + (0,270 \times 0,257)$$

$$= 0,210 + 0,069$$

$$\hat{Y} = 0,279$$

Jadi besarnya pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional 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 organisasional, dan variable kepuasan kerja merupakan variable intervening yang dapat memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

## **11. 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 organisasional. 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 organisasional. Kondisi iklim yang positif secara langsung akan memberikan dampak positif kepada komitmen organisasional.
4. iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 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 organisasi yang tinggi juga.

## **12. Saran**

1. Hendaknya pimpinan di PT Garam (Persero) lebih memperhatikan iklim organisasinya dengan membuat dan melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan yang baik dan adil bagi karyawan. Sehingga karyawan akan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan dan dapat lebih meningkatkan tanggung jawab pekerjaannya.
2. Pimpinan di PT Garam (Persero) dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu meningkatkan pengawasan pekerjaan yang dapat dilakukan dengan terjun langsung untuk memantau aktivitas kerja karyawan.
3. Tingkat komitmen karyawan di PT Garam (Persero) baik, tetapi masih ada beberapa hal yang harus ditingkatkan oleh pimpinan salah satunya adalah meningkatkan kesetiaan karyawan

### **13. Keterbatasan**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sebagaimana yang telah diulas pada kajian pustaka bahwa iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangatlah kompleks dan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan. Hal ini disadari peneliti sebagai keterbatasan.
2. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pernyataan-pernyataan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisisioner dengan skala interval berupa rating (skala Likert) sebagai skala pengukuran. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kecenderungan kuisisioner yang menggunakan skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pertanyaan atau pernyataan kuisisioner cenderung akan memberi jawaban netral.

4. Masalah subyektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden. Hal ini disadari oleh peneliti merupakan keterbatasan dalam penelitian yang menggunakan data primer. Oleh karena itu hasil penelitian ini harap dimaknai dengan hati-hati.

## DAFTAR PUSAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1990. The measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1993. Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect? *Journal Business Research*, 26: 49-61.
- Almigo, N, 2004. Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal PSYCHE*, 1, (1), 50-60
- Amali, Haris R., 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al.*, *Journal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.3, No.1:335-352.
- Barkah. (200). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja organisasi di Surabaya*. Tesis program pasca sarjana UNAIR, Surabaya : Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Baron, Robert A, Jerald Greenberg, 1996. *Behavior In Organizations, Understanding And Managing The Human Side Of Work*, Allin And Bacon, A Division Of Schuster, Massachusets, Third Edition.
- Brooke, P. P. Jr., Russell, D. W., & Price, J. L., 1998. Discriminate Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2): 139-145.
- Burke, W.W, & Litwin G.H. 1992. "A Causal Model Of Organizational Performance and Change" *Journal Of Management* 18.
- Cascio, Wayne. F., 2003. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Sixth Edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill Inc.
- Church, Allan H., 1995 "Managerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", *Human Resources Development Quarterly*, Vol.6, No 2, pp. 173-205, Summer, Jossey Bass Publishers.
- Fraser TM.,1983 "Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach". *Occupational Safety and Health Series*, No.50, pp. 123-154, International Labour Organization, Geneva Switzerland.

- Gomes, Faustino Cardoso, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 1989. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hershberger Scott L., Lichtensein P, Knox Sarah S, 1994 "Genetic and Enviromental Influences on Perceptions of Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No 1. Pp. 24-33
- Husnan dan Heidjhrachman, 1990. *Manajemen Personalialia*, Edisi 4, Cetakan Satu, BPFE, Yogyakarta.
- Kukuh S, 2002 , Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Semarang.
- Kusnaldi, 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*
- Locke, 1976. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282
- Luthans, F., 1998. *Organizational Behavior*. Singapore: Singapore McGraw – Hill International Editian.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta; Rineka Cipta
- Martoyo, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Perbaikan, Duta Jasa, Surabaya.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to Organizations and Occupation: Extention and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 538-551.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1993. Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Miner, John B. (1979). *Theories of Organizational Behavior*. The Dryden Press:, Hinsdale, Illionis.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C., 1997. *Organizational Behavior, Foundation, Realities and Challenges*. Minneapolis, USA: West Publishing Company.
- Ostroff C, 1992 “The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, pp.963 – 974.
- Priyatno, Duwi (2010). *Paham analisa statistic data dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi, Jiid 1 dan 2*, Prehallindo, Jakarta
- Rogga, K.L, Schmidt, D. B, Shull, C and Schmitt, N . 2001, “Human Resource Practies, Organizational Climate and Customer Satisfactions”, *Journal of Management*, July, 2001, pp 70-89
- Sekaran, U., 1992. *Research Methods for Business: Skill-Building Approach*. Singapore, Singapore John Willey & Sons. Inc.
- Santoso, Singgih (2000). *Buku latihan SPSS statistic parametik*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Shadur Mark A., Kienzle Rene 1999” *The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions Of Involvement Group Organization Management* , Vol 24 Desember . Sage Publications, Inc
- Shore, L. M. & Wayne, S. J., 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (5) pp. 774-780.
- Sommer, M. J., & Birnbaum, D., 1998. Work-related Commitment and Job Performance: It’s Also the Nature of the Performance that Count. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 621-634.

- Sugiono, 2012 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta Bandung.
- Sukarya, 1995, Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Perawat Unit UGD RS Hasan Sadikin Bandung, Tesis Universitas Indonesia.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R.M (1985) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Teorionline (2012). Komitmen organisasi Retrieved Oktober 4, 2012, <http://teorionline.wordpress.com/2010/02/04/komitmen-organisasi>.
- Teori – teori tentang kepuasan kerja dan dampak kepuasan dan ketidak puasan kerja (2009) Retrieved Oktober 4, 2012, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-teori-tentang-kepuasan-kerja-dan.html>.
- Vardy Yoav, 2001 “The Effect Of Organizational Climates on Misconduct at Work” *Journal of Bussines Ethics* 29: 325-337