
**ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KARYAWAN PT TIGA SERANGKAI SOLO**

Retno Adiapsari¹

PT Tiga Serangkai Surakarta

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan metode survei. Target populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tiga Serangkai Solo berjumlah 289 yang terdiri dari 206 karyawan tetap dan 83 karyawan kontrak. Sampel yang diambil adalah 200 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Program SPSS 11.5 untuk menganalisa hubungan kausalitas dalam model penelitian yang diusulkan. Temuan penelitian ini adalah: 1) iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi, dan 4) kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci: iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influence of organizational climate on organizational commitment and job satisfaction as an mediating variables. This study is causal research with a survey method. Target population in this study are employees of PT. Tiga Serangkai Solo totaled 289 which consists of 206 permanent employees and 83 contract employees. The samples taken were 200 people. The sampling technique used was simple random sampling. This study used path analysis. Hypothesis were tested by using the program SPSS 11.5 to analyze causality in the proposed research model. The findings of this research are: 1) organizational climate has positive effects on organizational commitment significantly, 2) organizational climate has positive effects on job satisfaction significantly, 3) job satisfaction has positive effect on organizational commitment significantly, and 4) job satisfaction mediates the effect of organizational climate on organizational commitment.

Keywords: *organizational climate, job satisfaction, organizational commitment*

¹ Penulis adalah Staf PT Tiga Serangkai Surakarta

Sumberdaya manusia harus dapat diberdayakan secara optimal guna mencapai produktivitas yang tinggi. Hal ini sangat esensial karena produktivitas merupakan suatu tujuan dari setiap organisasi dan dapat dijadikan sebagai cerminan kinerja organisasi. Pemberdayaan sumberdaya manusia dapat dijadikan tolok ukur prestasi organisasi dalam menciptakan kebutuhan organisasi, yaitu tenaga kerja yang terjamin kredibilitasnya karena tercukupi kesejahteraannya dengan gaji yang baik dan tingkat produktivitas yang optimal.

Berjalannya suatu organisasi tidak dapat lepas dari peran manusia didalamnya, sehingga berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan banyak dipengaruhi oleh bagaimana mengelola dan memperlakukan sumber daya manusianya. Sejalan dengan itu, profesionalisme yaitu kemampuan untuk menguasai, mengembangkan, memanfaatkan iklim dan teknologi melalui manusia telah membuktikan bahwa tenaga kerja yang berkomitmen tinggi mampu mengungguli perusahaan lain (Pfefer, 1996). Hal itu sangat mendesak dalam rangka menghadapi era perdagangan bebas baik pada tingkat nasional, regional maupun global yang makin kompetitif.

Pentingnya komitmen yang tinggi dari karyawan pada perusahaan diungkapkan oleh Mathieu dan Zajac (1990) yang menyatakan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena karyawan yang mempunyai komitmen tinggi biasanya lebih kreatif dan inovatif.

Komitmen organisasi merefleksikan seberapa dalam keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya atau seberapa besar karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan komit dengan tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2004). Karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Kerelaan dan kesetiaan karyawan dalam bekerja timbul ketika ada komitmen dalam diri karyawan, komitmen muncul ketika terjadi identifikasi dengan tugas dan internalisasi organisasi dalam diri karyawan.

Menurut Meyer dan Allen (1990), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yang berbeda, yaitu komitmen sebagai suatu *affective attachment* terhadap organisasi (*Affective Commitment*), komitmen sebagai *perceived cost* yang berhubungan

dengan meninggalkan organisasi (*Continuence Commitment*), dan komitmen sebagai suatu keyakinan untuk tetap tinggal dalam organisasi (*Normative Commitment*). Komponen komitmen organisasi adalah afektif, bersinambung, dan normatif. Berdasarkan ketiga pendekatan komitmen di atas, maka komitmen dapat diartikan sebagai suatu kondisi psikologis yang mencirikan hubungan tenaga kerja dengan organisasi dan berimplikasi kepada keputusan untuk melanjutkan atau keluar dari organisasi.

Tugas pekerjaan dipandang memiliki tantangan dan menarik, sebagai sarana mengekspresikan diri dari tugas tersebut. Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya –upaya mencapai misi, nilai- nilai, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Meyer dan Hercovitch, 2002).

Komitmen organisasi menempati posisi yang penting dalam berbagai literatur penelitian karena komitmen organisasi terbukti merupakan prediktor yang sangat baik bagi berbagai perilaku kerja yang penting dalam organisasi (Haslam, 2001). Dessler, (2001) menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat juga bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Meyer dan Tett (1993) mengungkapkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja bertujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, selanjutnya komitmen yang tinggi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas. Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen yang menunjukkan indikasi bahwa peningkatan kepuasan kerja menyebabkan terjadinya komitmen organisasi dan sebaliknya.

Namun menurut Mathieu dan Zajac (1990) perlu dilakukan penelitian lebih dalam lagi untuk memperjelas hal- hal yang mendasari hubungan kedua variabel tersebut. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan lebih bermanfaat bagi organisasi dibandingkan karyawan yang komitmen organisasinya rendah. Bhaesajsangan (2010) menunjukkan bahwa

iklim organisasi bertanggung jawab terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan.

Iklim organisasi merupakan persepsi suasana, tekad dan harapan karyawan dengan dituntut oleh sistem atau norma yang mengarahkan karyawan untuk bertindak atau bekerja sesuai prosedur-prosedur tertentu dalam upaya menjalankan tugas dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Hal ini dapat menjadikan iklim organisasi sebagai gagasan yang mendorong meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Iklim kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan memunculkan suatu stimulus yang akan berasosiasi dengan peran karyawan dalam kerja, status pekerjaan, rekan kerja, atasan langsung maupun tidak langsung serta interaksi dalam kelompok kerja, yang kemudian berpengaruh secara menyeluruh terhadap kegiatan kerja karyawan. Iklim organisasi sesuai dengan keinginan karyawan dan menghasilkan suatu hubungan yang harmonis antar karyawan atau antara karyawan dengan lingkungannya, memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang optimum (Brown & Leigh, 1996).

Untuk membangun komitmen organisasi, pemimpin harus yakin bahwa anggota organisasi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan atau memperoleh kepuasan kerja dari organisasi. Tanpa kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi akan sulit diharapkan. Sebaliknya kepuasan kerja terpenuhi maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka diharapkan rendahnya intensi pindah kerja karyawan.

Organisasi yang ingin maju dan berkembang akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang didapat oleh individu akan menimbulkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Akan tetapi jika karyawan dalam suatu organisasi tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari organisasi lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada organisasi agar memikirkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 2003).

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi, mereka akan membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas dan pelayanan. Jika tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka akan lebih produktif. Hasil penelitian menyarankan orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih komitmen pada organisasi (Mathis dan Jackson, 2001).

William dan Hazer mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu faktor penentu dari komitmen organisasi. Apabila kepuasan dalam pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, terpenuhi, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan bekerja dengan segenap kemampuannya, produktivitas tinggi, dan tingkat absensi rendah. Karyawan akan melibatkan diri dengan pekerjaannya, menempatkan pekerjaan sebagai sentral dari keseluruhan hidupnya yang menunjukkan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Meyer and Smith, 2001).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan keinginan untuk tetap bertahan dan memiliki sikap positif terhadap tugas dan pekerjaannya, serta mau berkorban dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Ini berarti bahwa dengan kepuasan kerja tinggi akan menganggap tugas dan pekerjaan sebagai tanggung jawab dan tantangan yang menyenangkan (persepsi tugas positif), dan merasa betah serta loyal terhadap organisasi (Kim *et al.*, 2005). Yi-Jen, (2007) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan. Bhaesajsangan (2010) juga telah menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan.

Melihat bahwa iklim organisasi sesuai keinginan karyawan dan menghasilkan suatu hubungan yang harmonis antara karyawan dengan lingkungannya memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimum, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian ini guna mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan PT. Tiga Serangkai Solo. Peneliti tertarik melakukan penelitian pada karyawan PT. Tiga Serangkai Solo karena melihat perkembangan PT. Tiga Serangkai Solo yang dituntut untuk dapat mengelola sumber daya secara optimal, termasuk pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset jangka panjang perusahaan. Perlu bagi pimpinan perusahaan atau pihak yang bertanggung jawab untuk mengenal dan memahami pentingnya pengaruh iklim organisasi agar karyawan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya, sehingga terbentuk komitmen organisasi karyawan yang dapat mendukung produktivitas perusahaan.

TELAAH PUSTAKA

Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1990) menjelaskan bahwa konsep komitmen organisasi merujuk pada tingkat individu dalam mengidentifikasi dan keterlibatan diri dalam organisasi. Becker *et al.*, (2004) mengemukakan komitmen organisasi sebagai suatu yang mengandung keterikatan dan adanya kekuatan identifikasi individu terhadap suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Mowday, Porter, dan Steers (dalam Meyer *et al.*, 1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen organisasi tinggi dapat dilihat dari : (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibanding dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan majikan yang mana pekerja tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Karyawan dengan komitmen tinggi dengan kata lain akan lebih bernilai bagi organisasi dibanding karyawan dengan komitmen rendah. Miner (1992) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap kerja yang banyak berhubungan dengan kepuasan kerja, sebagai kekuatan relatif dari pengenalan individu dan keterlibatannya dalam suatu organisasi.

Dengan demikian komitmen adalah sikap tentang loyalitas para pekerja terhadap organisasi mereka dan merupakan suatu proses yang terus - menerus ketika partisipasi organisasional memperlihatkan kepedulian mereka pada organisasi, serta kesuksesan yang berkelanjutan dan ketangguhannya.

Kepuasan Kerja

Riggio (1990) berkeyakinan bahwa kepuasan kerja terdiri atas perasaan dan sikap yang dimiliki seseorang dalam pekerjaannya. Miner (1992) menyatakan kepuasan kerja adalah murni dari respon emosional terhadap situasi kerja. Mathis dan Jackson (2002) mengungkapkan bahwa, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri.

Luthan (1995) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ini berarti bahwa kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa bahwa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Karena ini merupakan masalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, sebab hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda.

Kepuasan kerja juga merupakan perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Robbins (2003) mengemukakan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan internal karyawan mengenai rasa suka (sikap positif) atau tidak suka (sikap negatif) pada sebagian atau seluruh aspek pekerjaan. Aspek pekerjaan tersebut antara lain adalah aktivitas, kemandirian, variasi, nilai-nilai moral, pelayanan sosial, pemanfaatan kemampuan, kemahiran, tanggung jawab, kreativitas, pengakuan, prestasi, status sosial, hubungan dengan atasan, kemampuan teknik atasan, keamanan, otoritas, kebijaksanaan perusahaan, kompensasi, kondisi kerja, dan rekan kerja.

Iklim Organisasional

Menurut Glisson dan James (2002), iklim kerja adalah: persepsi individual karyawan yang disebabkan oleh pengaruh psikologis dari lingkungan kerja terhadap kesejahteraan pribadinya. Jika karyawan dalam sebuah unit kerja yang khusus menyetujui persepsi mereka terhadap pengaruh dari lingkungan kerja, maka pembauran persepsi ini dapat menggambarkan iklim organisasi. Meskipun demikian, iklim organisasi diakui lebih merupakan kekayaan individual karyawan dibandingkan dengan pembauran persepsi individu.

Lebih lanjut Glisson dan James (2002) menunjukkan, pengaruh dari iklim organisasi terhadap lingkungan kerja dapat diketahui dari berbagai macam dimensi seperti: kelelahan emosional, depersonalisasi, konflik peran dan faktor-faktor iklim psikologis yang bersifat umum (*general Psychological climate factor = PCg*). *PCg factor* merupakan representasi persepsi individu terhadap keseluruhan pengaruh psikologis lingkungan kerja, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif pada individu, oleh karena itu model komposisi yang tepat untuk memahami iklim kerja adalah *direct consensus model*, yaitu: model yang digunakan di dalam kelompok yang lebih rendah dalam suatu unit kerja organisasi. Model ini merupakan bentuk kondisi awal yang akan dioperasionalkan pada tingkat unit kerja yang lebih tinggi.

Menurut Brown dan Leigh (1996), iklim kerja organisasi adalah keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan yang mengarah pada aspek-aspek seperti: keamanan psikologis (*psychological safety*) dan kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*) lingkungan kerja. Penilaian dan persepsi terhadap lingkungan organisasi tersebut didasarkan pada kebermaknaan psikologis, keterlibatan

emosi dan keterlibatan motivasi karyawannya melalui suatu proses yang disebut dengan proses penilaian (*valuation process*). Proses penilaian ini merupakan representasi kognitif bentuk lingkungan organisasi yang diinterpretasi berdasarkan nilai dan kesejahteraan individu, oleh karena itu, menurut Brown dan Leigh (1996), iklim organisasi seharusnya lebih merupakan atribut individu dibandingkan dengan atribut organisasi. Penilaian individu terhadap situasi organisasi berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, yang disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan karyawan yang harus disesuaikan dengan budaya organisasi, perbedaan kontribusi karyawan terhadap organisasi dan perbedaan dalam gaya manajemen.

Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi perlu memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi, karena karyawan yang berkomitmen akan setia mendukung pengembangan organisasinya. Banyak ahli menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Mereka menjelaskan faktor-faktor itu secara berbeda menurut sudut pandangnya masing-masing.

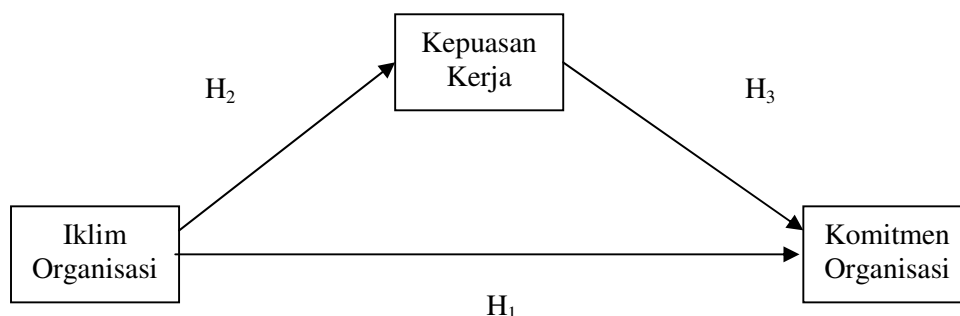
Dessler (2001) menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat menunjukkan bekerja lebih keras dan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Meyer dan Tett (1993) mengungkapkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja bertujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, selanjutnya komitmen yang tinggi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas.

Bhaesajangan (2010) menunjukkan bahwa iklim organisasi bertanggung jawab terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan. Iklim organisasi mengacu pada sebuah variabel atau seperangkat variabel yang mempresentasikan norma-norma, perasaan-perasaan dan sikap-sikap yang umumnya berlaku di sebuah tempat kerja. Iklim organisasi memiliki kapasitas untuk menyatakan atmosfer psikologis organisasi secara umum dan oleh karena itu, dapat berpengaruh terhadap kepuasan, motivasi dan pola-pola perilaku individu yang ada di tempat kerja. Iklim organisasi merefleksikan aspek-aspek penting dalam organisasi, seperti: hubungan antara karyawan dengan manajemen organisasi, situasi konflik dalam organisasi, struktur organisasi dan dapat

menjelaskan konsep-konsep tentang hubungan-hubungan industrial (*industrial relations*).

Untuk membangun komitmen organisasi, pemimpin harus yakin bahwa anggota organisasi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan atau memperoleh kepuasan kerja dari organisasi. Tanpa kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi akan sulit diharapkan. Sebaliknya kepuasan kerja terpenuhi maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka diharapkan rendahnya intensitas pindah kerja karyawan.

Organisasi yang ingin maju dan berkembang akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang didapat oleh individu akan menimbulkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Akan tetapi jika karyawan dalam suatu organisasi tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari organisasi lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada organisasi agar memikirkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 2003)



Sumber: Bhaesajsangan (2010)

Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1. Pada Gambar 1 terlihat bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (H1), iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (H2), kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (H3)

dan iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (H4).

Perumusan Hipotesis

Iklim kerja yang baik dan kondusif mendorong karyawan untuk mampu terlibat secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Iklim kerja yang baik juga membuat karyawan merasa bahwa organisasi atau organisasi mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang menunjang kesejahteraan pribadinya sehingga kinerja kerja karyawan dalam bekerja menjadi meningkat.

Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan menjadikan karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan harga diri mereka dalam menyelesaikan tugastugas pekerjaan. Perasaan memiliki harga diri dan identitas diri yang berasal dari pekerjaan meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan-kegiatan organisasi.. Partisipasi karyawan yang aktif dalam kerja ditambah dengan pengidentifikasian diri yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi meningkatkan komitmen kerja karyawan serta menurunkan perpindahan kerja dan ketidakhadiran kerja. Hal ini memudahkan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sehingga kinerja karyawan juga semakin baik dalam bekerja.

Iklim kerja organisasi yang baik dan kondusif menjadikan karyawan memandang organisasi sebagai rumah atau tempat yang nyaman dalam beraktivitas yang disebabkan oleh keamanan karyawan berada dalam kelompok organisasinya. Kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja membuat karyawan untuk selalu terlibat dalam kegiatan organisasi. Kenyamanan dan keamanan dalam bekerja juga menciptakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga ketidakhadiran kerja dan perpindahan kerja menjadi rendah. Hal ini mendorong karyawan untuk mengusahakan prestasi kerja yang tinggi. (Clercq dan Rius, 2007).

Iklim kerja organisasi yang baik menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan menjadi lebih mudah mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, iklim kerja organisasi yang positif yang ditunjukkan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, hubungan dengan

rekan kerja dan atasan yang harmonis, sarana-sarana kerja yang memadai serta rasa kebermaknaan dan kenyamanan berada dalam organisasi mempermudah karyawan untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Semakin banyak karyawan meluangkan waktunya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi menunjukkan komitmen organisasi karyawan semakin kuat sehingga kinerja kerjanya juga akan meningkat (Noordin *et al.*, 2010). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Iklim organisasi sangat berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi selalu berusaha meningkatkan iklim yang kondusif bagi karyawannya. Iklim yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Iklim kerja organisasi mempunyai pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap sikap dan perilaku karyawan. Hal tersebut terjadi karena kecenderungan karyawan untuk bertingkah laku berdasarkan pandangannya mengenai lingkungan perusahaan (Dipboye *et al.*, 1994).

Cara pandang karyawan terhadap organisasi mempengaruhi reaksi yang diberikan kepada organisasi dapat menciptakan kepuasan karyawan. (Williams dan Tze Shiao, 1999). Terciptanya lingkungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Robbin, 2003). Hasil penelitian Gratto, (2001), menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2: Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sebuah meta analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Selanjutnya perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada level yang lebih tinggi agar komitmen organisasi meningkat (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas dan pelayanan. Jika tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka akan lebih produktif. Hasil penelitian menyarankan orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih komitmen pada organisasi (Mathis dan Jackson, 2001).

William dan Hazer mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu faktor penentu dari komitmen organisasi. Apabila kepuasan dalam pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, terpenuhi, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan bekerja dengan segenap kemampuannya, produktivitas tinggi, dan tingkat absensi rendah. Karyawan akan melibatkan diri dengan pekerjaannya, menempatkan pekerjaan sebagai sentral dari keseluruhan hidupnya yang menunjukkan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Meyer and Smith, 2001).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan keinginan untuk tetap bertahan dan memiliki sikap positif terhadap tugas dan pekerjaannya, serta mau berkorban dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Ini berarti bahwa dengan kepuasan kerja tinggi akan menganggap tugas dan pekerjaan sebagai tanggung jawab dan tantangan yang menyenangkan (persepsi tugas positif), dan merasa betah serta loyal terhadap organisasi (Kim *et al.*, 2005).

Pengaruh yang kuat kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi telah ditunjukkan oleh (Sikorska, 2005). Bhaesajsangan (2010) juga telah menunjukkan pengaruh positif yang dominan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen yang menunjukkan indikasi bahwa peningkatan kepuasan kerja menyebabkan terjadinya komitmen organisasi dan sebaliknya. Iklim organisasi mengacu pada sebuah variabel atau seperangkat variabel yang mempresentasikan norma-norma, perasaan-

perasaan dan sikap-sikap yang umumnya berlaku di sebuah tempat kerja. Iklim organisasi memiliki kapasitas untuk menyatakan atmosfer psikologis organisasi secara umum dan oleh karena itu, dapat berpengaruh terhadap kepuasan, motivasi dan pola-pola perilaku individu yang ada di tempat kerja.

Iklim organisasi merefleksikan aspek-aspek penting dalam organisasi, seperti: hubungan antara karyawan dengan manajemen organisasi, situasi konflik dalam organisasi, struktur organisasi dan dapat menjelaskan konsep-konsep tentang hubungan-hubungan industrial (*industrial relations*). Penelitian yang dilakukan Yi-Jen, (2007) dan Bhaesajangan (2010) telah menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Solo berjumlah 289 yang terdiri dari 206 karyawan tetap dan 83 karyawan kontrak. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *simple random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak yang memberikan kesempatan sama pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 200. Dengan mendasarkan pada pernyataan Hair *et al* (1998) bahwa jumlah sampel minimum yang digunakan dalam analisis faktor adalah 50 responden, tetapi jumlah sampel sebaiknya lebih besar dari 100 responden.

Pengukuran Variabel

1. Pengukuran komitmen organisasi menggunakan 18 item kuesioner dari Meyer dan Allen (1993) dengan 5 skala Likert (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).
2. Untuk pengukuran kepuasan kerja menggunakan 10 item kuesioner dari Macdonald dan MacIntyre (1997) yang telah disesuaikan dengan 5 skala Likert (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

-
3. Pengukuran iklim organisasi menggunakan 22 item dari Brown dan Leigh (1996) dengan 5 skala Likert (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

Teknik analisis data

Untuk pengujian hipotesis digunakan analisis jalur. *Path Analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kasual) (Ghozali, 2006). Ada lima langkah dalam analisis path :

1. Sebagai langkah awal didalam path analisis adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori.
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi, sebagai langkah kedua.
3. Langkah ketiga adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Pendugaan parameter dengan metode OLS, dimana didalam software SPSS dihitung melalui analisis regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing secara parsial. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi:

- a) Regresi Linear Sederhana

$$Z = a + \beta_1 X + \varepsilon$$

- b) Regresi Linear Sederhana

$$Y = a + \beta_1 X + \varepsilon$$

- c) Regresi berganda

$$Y = a + \beta_1 X + \beta_2 Z + \varepsilon$$

Dimana:

a = Konstanta regresi

X = Variabel iklim organisasi

Z = Variabel kepuasan kerja

Y = Variabel komitmen organisasi

β_1 = Koefisien regresi X

β_2 = Koefisien regresi Z

ε = Error

4. Langkah keempat adalah pemeriksaan validitas model. Sahih atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasi.
5. Langkah terakhir didalam analisis *path* adalah melakukan interpretasi hasil, akan terjadi mediasi penuh jika pada model regresi ketiga variabel independen tidak signifikan pada variabel dependen, akan terjadi mediasi parsial jika pada model regresi ketiga variabel independen tetap signifikan, dan tidak ada faktor mediasi jika salah satu model regresi tidak signifikan (Baron & Kenny, 1986).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan *path analysis* dengan bantuan program *SPSS 11.5*. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi: (1) variabel independen (iklim organisasi) diregresikan dengan variabel mediasi (kepuasan kerja); (2) variabel independen (iklim organisasi) diregresikan dengan variabel dependen (komitmen organisasi); (3) variabel independen (iklim organisasi) dan variabel mediasi (kepuasan kerja) diregresikan dengan variabel dependen (komitmen organisasi), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil Uji t Model 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.385	.267		5.185	.000
	Iklim Organisasi	.624	.065	.562	9.550	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Tabel 2
Hasil Uji R Model 1

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.562 ^a	.315	.312	.48955	1.935

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa pada model 1, iklim organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,312; artinya bahwa 31,2% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi. Sisanya sebesar 68,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 3
Hasil Uji t Model 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.757	.231		7.618	.000
	Iklim Organisasi	.568	.056	.582	10.059	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Tabel 4
Hasil Uji R Model 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.582 ^a	.338	.335	.42290	1.781

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Pada model 2, iklim organisasi berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,335; artinya bahwa 33,5% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi. Sisanya sebesar 66,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 5
Hasil Uji t Model 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.273	.225		5.648	.000		
	Iklim Organisasi	.349	.063	.358	5.588	.000	.685	1.461
	Kepuasan Kerja	.350	.056	.398	6.219	.000	.685	1.461

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Tabel 6
Hasil Uji R Model 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.668 ^a	.447	.441	.38762	1.908

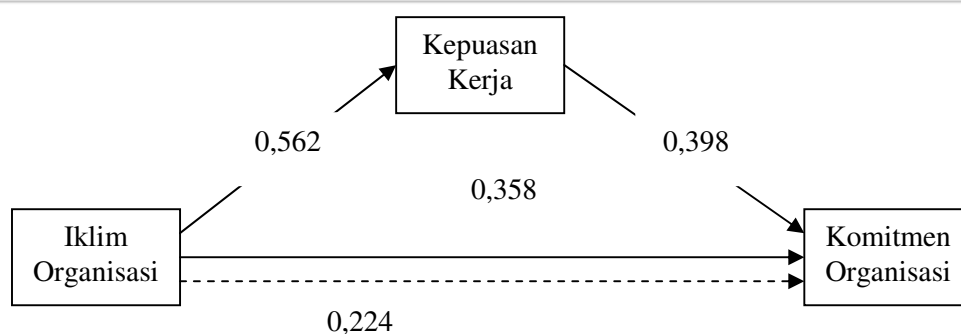
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Pada model 3, iklim organisasi dan kepuasan kerja diregresikan dengan komitmen organisasi. Pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi mengalami penurunan tapi tetap signifikan dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,44; artinya bahwa 44,1% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja. Sisanya sebesar 55,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, dikemukakan pula kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Untuk menjelaskan variabel mediasi, digunakan *path analysis*. Lihat gambar 2:



Gambar 2
Path Analysis

Keterangan: — = pengaruh langsung, - - - - = pengaruh tidak langsung

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh langsung ke komitmen organisasi dan dapat juga berpengaruh tidak langsung, yaitu melalui kepuasan kerja (sebagai variabel mediasi). Besarnya pengaruh langsung iklim organisasi adalah 0,358 sedangkan pengaruh tidak langsungnya harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya, yaitu $(0,562) \times (0,398) = 0,224$. Untuk lebih jelasnya, mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel		Pengaruh	
Indepeden	Dependen	Langsung	Tidak langsung
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	0,562	-
Iklim Organisasi	Komitmen Organisasi	0,358	0,224
Kepuasan Kerja		0,398	-

Sumber: data primer diolah, 2011.

Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh langsung iklim organisasi pada komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya, sehingga dapat diartikan bahwa iklim organisasi memiliki peran penting untuk menciptakan komitmen organisasi.

Pembahasan

Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil perhitungan pada Tabel 3 menunjukkan nilai β iklim organisasi pada komitmen organisasi sebesar 0,582 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 yang berarti $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa iklim organisasi memang mempunyai pengaruh positif pada komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bhaesjangan (2010) tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Clercq dan Rius, (2007) yang telah menemukan iklim kerja organisasi yang baik dan kondusif menjadikan karyawan memandang organisasi sebagai rumah atau tempat yang nyaman dalam beraktivitas yang disebabkan oleh keamanan karyawan berada dalam kelompok organisasinya. Kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja membuat karyawan untuk selalu terlibat dalam kegiatan organisasi. Selain itu, hasil penelitian Noordin *et al.*, (2010) menunjukkan iklim kerja organisasi yang baik menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan menjadi lebih mudah mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, iklim kerja organisasi yang positif yang ditunjukkan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang harmonis, sarana-sarana kerja yang memadai serta rasa kebermaknaan dan kenyamanan berada dalam organisasi mempermudah karyawan untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Semakin banyak karyawan meluangkan waktunya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi menunjukkan komitmen organisasi karyawan semakin kuat sehingga kinerja kerjanya juga akan meningkat.

Iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 1, dimana nilai β iklim organisasi pada kepuasan kerja sebesar 0,562 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 yang berarti $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa iklim organisasi memang mempunyai pengaruh

positif pada kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bhaesajsangan (2010) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Iklim organisasi sangat berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi selalu berusaha meningkatkan iklim yang kondusif bagi karyawannya. Iklim yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Terciptanya lingkungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Robbin, 2003).

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil perhitungan pada Tabel 5 menunjukkan nilai β kepuasan kerja pada komitmen organisasi sebesar 0,398 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 yang berarti $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan kerja memang mempunyai pengaruh positif pada komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan puas terhadap pekerjaannya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bhaesajsangan (2010) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan keinginan untuk tetap bertahan dan memiliki sikap positif terhadap tugas dan pekerjaannya, serta mau berkorban dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Ini berarti bahwa dengan kepuasan kerja tinggi akan menganggap tugas dan pekerjaan sebagai tanggung jawab dan tantangan yang menyenangkan (persepsi tugas positif), dan merasa betah serta loyal terhadap organisasi (Kim *et al.*, 2005).

Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 1 dimana nilai β iklim organisasi pada kepuasan kerja sebesar 0,562 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 yang berarti $p < 0,05$, pada Tabel 7 terlihat nilai β kepuasan kerja pada komitmen organisasi sebesar 0,398 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 yang berarti $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial, karena pada model regresi ketiga yang dapat dilihat pada Tabel 7, pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi menjadi tetap signifikan (Baron & Kenny, 1986). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bhaesajsangan (2010) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi.

Iklim organisasi merefleksikan aspek-aspek penting dalam organisasi, seperti: hubungan antara karyawan dengan manajemen organisasi, situasi konflik dalam organisasi, struktur organisasi dan dapat menjelaskan konsep-konsep tentang hubungan-hubungan industrial (*industrial relations*). Iklim organisasi memiliki kapasitas untuk menyatakan atmosfer psikologis organisasi secara umum dan oleh karena itu dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada komitmen kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode analisis *path analysis*, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi, ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi, ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan puas terhadap pekerjaannya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi, ini mengindikasikan seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi maka dia juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan didukung dengan iklim organisasi yang baik. berhasil.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Isu penelitian yang diungkap adalah komitmen organisasi pada karyawan PT. Tiga Serangkai Solo. Pemilihan ini berdampak pada generalisasi studi yang bersifat terbatas.
2. Nilai *adjusted R²* yang berkisar antara 31,2% sampai dengan 44,1% maka masih dimungkinkan untuk menambah variabel-variabel yang lain agar didapatkan hasil penelitian yang lebih akurat mengenai variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi.
3. Penelitian ini tidak membedakan berdasarkan status kepegawaian (tetap maupun kontrak) sehingga tidak bisa mengetahui bagaimana perbedaan komitmen organisasi masing – masing karyawan berdasarkan status kepegawaiannya.

Saran

1. Saran untuk studi lanjutan
 - a. Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti pada obyek dan *setting* yang berbeda dan juga dapat membandingkan beberapa organisasi sehingga konsep yang dimodelkan dapat ditingkatkan generalisasinya.
 - b. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel – variabel lain yang belum ada dalam penelitian ini, sehingga dapat menyempurnakan pemahaman terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, seperti komunikasi organisasi (Chen *et al.*, 2005)

-
- c. Penelitian selanjutnya lebih baik jika dibedakan atau jika memungkinkan dibandingkan antara karyawan tetap dan kontrak. Karena kemungkinan adanya perbedaan komitmen organisasi antara karyawan tetap dan karyawan kontrak.
 - d. Perbedaan hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini dan penelitian Bhaesajsangnan (2010) mengenai pengaruh iklim organisasi pada komitmen organisasi membuka kesempatan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian kembali mengenai hubungan kausal iklim organisasi pada komitmen organisasi dengan mengambil *setting* organisasi yang lainnya. Hal ini dikarenakan ada kemungkinan terdapat perbedaan hasil temuan penelitian.
2. Saran Praktis
- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja organisasi berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan iklim organisasi yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan untuk memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas pekerjaan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dengan memberikan pelatihan ketrampilan, memberikan penghargaan sesuai hasil kerja karyawan serta memberi kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan gagasan atau usul untuk kemajuan perusahaan.
 - b. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan antara lain dengan cara memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, adanya program-program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan serta adanya jenjang karir yang jelas.
 - c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan merupakan pemediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen. Untuk itu perusahaan perlu meningkatkan iklim organisasi yang baik dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dengan memberikan pelatihan ketrampilan serta memberikan penghargaan sesuai hasil kerja karyawan sehingga karyawan menjadi puas akan pekerjaannya yang berdampak pada meningkatnya komitmen karyawan
-

sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bekerja pada perusahaan bukan karena kebutuhan melainkan karena keinginan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18.
- Arikunto, Suharsimi., 2006. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Becker, T.E., Meyer, J.P., and Vandenberghe. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89. No. 6, 991-1007.
- Bhaesajsanguan, Sanguansak. 2010. The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry, *E-Leader Singapore*, Februari, 1 – 15.
- Brown, P. S., & Leigh, W. T., 1996, A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, 358-368.
- Chen Chen Jui, Colin Silverthorne, Jung Yao Hung. 2005. Organization communication, Job Stress, Organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and Amerika, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27 No.4, 242-249.
- Clercq, D., & Rius, I. 2007. Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45 (4), 467.
- Cooper., Donald R dan Emory, C. William, 1996, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Cooper, Donald R dan Pamela S. Schilnder. 2006. *Business Research Methods*, 7ndEd, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, Inc

-
- Dahesihsari, R., 2002, Hubungan antara Kesesuaian Preferensi Individu dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*, 2-3 Agustus 2002, Hal. 167-177.
- Dessler, Gary. 2001. *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dipboye, L. R., Smith, S. C., & Howell, C. W., 1994, *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*, Orlando, Florida, Hartcourt Brace College Publishers.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glisson, C., & James, R. L. 2002. The Cross- level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Gratto, F. J. 2001. *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Unpublished Ph.D., University of Florida, United States -Florida.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham. R.L & Black. W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Haslam, S. Alexander. 2001. *Psychology in organizations: the social identity approach*. SAGE Publications Ltd.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.
- Jogiyanto, H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPF.
- Kim, W.G., Leong, J.K. and Lee, Y.K. 2005. ‘‘Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant’’, *Hospitality Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 171-93.
- Kolb, D.a., Rubin, IM., and Osland JS. 1996. *The Organizational Behavior Reader*, McGraw-Hill. New Jersey
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw-Hill. New York.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organization Climate*. Harvard University, Cambridge, MA.
-

-
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore, McGraw-Hill, International Edition.
- Macdonald, Scott., MacIntyre, Peter. 1997. The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13(2).
- Mathieu, J.E. and Zajac, M.D. 1990. A Review and Meta Analysis of The Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. No. 8, 171-194
- Mathis, R. L. N., & Jackson, J. H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-9, Alih bahasa oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira H., Jakarta, Salemba Empat.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I.R., 1990. Affective and Continuance Commitment to Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75. No.3, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A.. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No.4, 538-551.
- Meyer, J.P. and Smith, C.A. 2001. "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-31.
- Meyer, J.P., and Hercovitch. L. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87. No. 3, 474-487.
- Meyer, J.P., and Tett, R.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analysis. *Personnel Psychology*, Vol 16 No. 2, 259-293.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Miner, John B. 1992. *Organization Behavior : Performance and Productivity*, Random House Business Division. New York.
- Munandar, A.S, 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
-

-
- Noordin, Fauziah; Safiah Omar; Syakirarohan Sehan; Shukriah Idrus. 2010. Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment, *The International Business & Economics Research Journal*; Vol. 9 (2), Pp. 1 – 9.
- Pfefer, J. 1996. *Keunggulan Bersaing Melalui Manusia*. Terjemahan oleh; Agus Maulana. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Riggio, F. R., 1990, *Introduction to Industrial Organizational Psychology*, Scott, Foresman, and Company, Glenview, Illinois.
- Robbins, P. S. 2003. *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methodes for Bussiness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sikorska, E. 2005. ‘‘Predictors of organizational commitment among staff in assisted living’’, *The Gerontologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 196-205.
- Vivi Tanada dan Rorlen, 2007, Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta, *Business & Management Journal Bunda Mulia*, Vol. 3, No. 1, hal. 51 – 62.
- Williams, S, and Tze-Shiaw, Wong., 1999, Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions, *The Journal of Psychology*, 133(6), 656- 668.
- Yi-Jen, C. 2007. Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11 (2), 71.