



## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TERBUKA

Etty Susanty (ettys@ut.ac.id)  
Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of organizational climate on job satisfaction and employee's commitment at the Indonesia Open University. The method used was survey. The data were collected using questionnaires distributed to 269 employees at UT using stratified random sampling. Structural Equation Model (SEM) was used to test hypotheses using SmartPLS software. The result shows that organizational climate does not have a significant effect on job satisfaction. However, organizational climate has a significant effect on employee's commitment.*

*Keywords: employee's commitment, job satisfaction, organizational climate, SEM, SmartPLS*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Universitas Terbuka Indonesia. Metode yang digunakan adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 269 karyawan di UT menggunakan stratified random sampling. Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan software SmartPLS. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, iklim organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

Kata kunci: komitmen, kepuasan kerja karyawan, iklim organisasi, SEM, SmartPLS

Pendidikan adalah salah satu sarana untuk menjawab berbagai tantangan yang berkaitan dengan perkembangan informasi, globalisasi, serta pasar bebas yang terjadi pada saat ini. Pendidikan merupakan sesuatu yang berlangsung secara berkelanjutan sejak seseorang masih berada dalam lingkungan keluarga. Pendidikan formal dimulai ketika seorang anak memasuki sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan-lulusan yang ahli dalam berbagai kebutuhan masyarakat, bangsa, dan negara. Pada saat ini makin banyak masyarakat Indonesia yang masuk ke perguruan tinggi untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan harkat kehidupannya. Seiring dengan banyaknya permintaan perguruan tinggi tentunya masyarakat juga akan menuntut kualitas perguruan tinggi. Kualitas pendidikan di perguruan tinggi tidak akan tercapai apabila tidak ditunjang oleh Sumber Daya Manusia (SDM).

Dosen dan karyawan administrasi merupakan SDM yang penting di perguruan tinggi. Dosen harus berkualitas dan memiliki komitmen yang tinggi pada perguruan tingginya. Sedangkan

karyawan administrasi yang merupakan SDM penunjang utama untuk urusan administrasi serta memberikan pelayanan kepada mahasiswa pada perguruan tinggi juga harus memiliki komitmen yang tinggi.

Masalah utama yang dihadapi kebanyakan perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi negeri adalah banyak dosen yang melakukan kegiatan di luar kampus dengan alasan finansial. Karyawan administrasi juga yang seharusnya melayani mahasiswa setiap waktu dan harus ada di tempat kerja apabila diperlukan oleh mahasiswa justru tidak berada di tempatnya.

Dari segi kedisiplinan kehadiran, masih ada karyawan yang datang dan pulang tidak tepat waktu. Masalah tersebut disebabkan oleh banyak faktor, bukan hanya faktor finansial tetapi juga bagaimana iklim organisasi (*organizational climate*) di tempat mereka bekerja.

Brown dan Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi.

Sedangkan Watkin dan Hubbard (2003) mengatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan. Bagaimanapun kinerja organisasi lebih jelas dilihat dari semangat karyawan atau kehadiran di dalam organisasi dan karakteristik kepemimpinan.

Stringer (2002) mengemukakan bahwa kinerja tinggi tergantung pada komitmen tinggi, dimana iklim organisasi yang menekankan pada kebanggaan karyawan, loyalitas personal, dan pencapaian tujuan menciptakan lem yang diperlukan untuk kontinuitas dan kesuksesan.

Menurut pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Dengan iklim yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi pada setiap individu yang bekerja didalam organisasi tersebut.

Iklim organisasi setiap organisasi dengan organisasi yang lain tentunya berbeda-beda. Iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku SDM yang berada didalam organisasi. Perilaku SDM di dalam organisasi bermacam-macam seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, sikap kerja, moral karyawan serta perilaku konflik.

Dimensi iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku SDM di dalam organisasi secara umum dibagi menjadi 2 yakni fisik dan non fisik. Adapun dimensi fisik seperti keadaan lingkungan fisik tempat kerja dan dimensi non fisik terdiri dari keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen, produk, konsumen, klien dan nasabah yang dilayani, kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi dan budaya organisasi.

Banyak studi yang telah dilakukan berkaitan dengan hubungan iklim organisasi, kepuasan dan komitmen karyawan. Penelitian pada perusahaan bisnis dilakukan oleh Castro dan Martin (2010) yang menguji hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja pada organisasi informasi dan teknologi di Afrika Selatan. Hasil studi menunjukkan bahwa 9 dari 12 dimensi iklim organisasi menunjukkan hubungan positif yang kuat terhadap variabel kepuasan kerja.

Begitu juga studi yang dilakukan oleh Bhaesajsanguan (2010) yang menguji hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan cara meneliti perilaku teknisi Thai pada sektor swasta telekomunikasi Thai. Hasil studi menunjukkan bahwa tingkah laku teknisi tergantung pada iklim organisasinya sehingga berhubungan positif terhadap kepuasan kerja

teknisi serta memperlihatkan juga bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Chen (2005) dalam disertasinya yang berjudul "*Factors Affecting Job Satisfaction of Public Sector Employees in Taiwan*" dimana penelitian membandingkan berbagai macam faktor demografi dari karyawan pemerintahan publik di Taiwan yang dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja dan motivasi. Penelitian ini menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ) short form* untuk mengukur kepuasan kerja. Hasil penelitian yang mendukung hipotesa adalah umur, masa jabatan pada pekerjaan, posisi pekerjaan merupakan hal yang membedakan tingkat kepuasan kerja.

Crespell (2007) dalam disertasinya tentang iklim organisasi yang berjudul "*Organizational Climate, Innovativeness, and Firm Performance: Insearch of a conceptual Framework*" bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi dan kinerja perusahaan.

Disertasi Lindberk (2004) yang berjudul "*A Study of The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Climate and The Impact of Organizational Climate on Business Results*" dimana ada dua hal yang diuji yakni pertama menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Kedua menguji iklim organisasi dengan hasil bisnis. Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan beberapa dimensi iklim organisasi.

Selain Penelitian pada perusahaan bisnis juga banyak penelitian pada perusahaan non bisnis khususnya pada pendidikan tinggi mengenai iklim organisasi. Seniaty (2006) yang meneliti pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja dan iklim psikologi terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia. Dengan menggunakan SIMPLIS atau *Simple Lisrel* diperoleh hasil (1) model teoritik yang terdiri dari masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis sesuai (*fit*) untuk menjelaskan komitmen dosen pada universitas (2) Masa kerja berpengaruh langsung yang positif dan bermakna terhadap komitmen dosen pada universitas (3) Ada pengaruh yang positif dan bermakna dari kepuasan kerja terhadap komitmen dosen pada universitas.

Arabaci (2010) juga menguji persepsi staf akademik dan administrasi tentang iklim organisasi pada Fakultas Pendidikan Universitas Firat. Hasil studi menunjukkan hasil bahwa staf akademik lebih memiliki persepsi yang positif terhadap iklim organisasinya dibandingkan dengan staf administrasi. Hasil studi yang lain adalah bahwa wanita dan staf senior memiliki persepsi positif terhadap iklim organisasi dibandingkan dengan pria dan staf junior.

Adenike (2011) juga meneliti iklim organisasi sebagai prediksi kepuasan kerja dari staf akademik Universitas Swasta Nigeria. Hasil menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan.

Penelitian Gul (2008) yang mengukur 5 dimensi iklim organisasi yakni *rule and discipline, democracy, social and culture factors, organizational image dan organizational goals* pada Fakultas Teknologi Pendidikan Universitas Kocaeli, Turki menunjukkan bahwa 5 dimensi terdapat perbedaan signifikan antara akademisi yang berada pada jabatan manajemen dan yang bukan pada jabatan manajemen.

Jurnal dari Natarajan (2011) yang berjudul "*Relationship of Organizational Commitment with Job Satisfaction*" ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat untuk menghitung varians intrinsik, ekstrinsik dan total kepuasan kerja. Reichers (1985) pada jurnalnya yang berjudul "*A Review and Reconceptualition of Organizational Commitment*" mengemukakan bahwa pengalaman karyawan menimbulkan perbedaan komitmen yang merupakan tujuan dan nilai grup.

Disertasi Nayak (2002) yang berjudul "*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Factors of Turnover Intention of IRS Procurement Employees*" menunjukkan bahwa penelitian

ditemukan bahwa pengantian karyawan *IRS Procurement* tidak berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Universitas Terbuka (UT) adalah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang menerapkan sistem belajar jarak jauh dan terbuka. Pembelajaran tidak dilakukan secara tatap muka, melainkan menggunakan media, baik media cetak (modul) maupun non cetak sehingga dosen di UT tidak terlihat aktif di kelas seperti perguruan tinggi tatap muka.

Demi kelancaran aktivitas pembelajaran jarak jauh, UT telah banyak memperbaiki iklim organisasinya. Iklim organisasi yang telah diperbaiki oleh UT adalah kondisi lingkungan fisik terkait dengan kenyamanan karyawannya untuk bekerja. Hampir semua gedung di UT direnovasi menjadi perkantoran modern. Iklim organisasi non fisik juga telah diperbaiki oleh UT terutama pada pelaksanaan sistem manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, standar kerja, prosedur kerja, serta sistem imbalan.

Penelitian ini akan melihat pengaruh iklim organisasi UT terhadap kepuasan dan komitmen karyawan di UT. Mengacu pada latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah kondisi iklim organisasi UT berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan UT.

Sesuai rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh 1) iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di UT, 2) iklim organisasi terhadap komitmen karyawan di UT, 3) kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan di UT.

Beberapa teori dan penelitian yang mendasari penelitian ini adalah konsep teori iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968). Pengertian tentang konsep iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968) ada 6 (enam) dimensi iklim organisasi yakni struktur, standar, tanggungjawab, pengakuan, dukungan dan komitmen.

Konsep awal tentang iklim organisasi pertama kali dirintis oleh Kurt Lewin di tahun 1930-an, ketika Lewin mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Studi Lewin memperkenalkan istilah 'atmosfir' yang terkait dengan 'medan psikologi'. Dalam perkembangan selanjutnya 'atmosfir' yang diperkenalkan oleh Lewin ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi (*organizational climate*).

Pada awal sejarah studi tentang iklim organisasi terfokus pada bidang pendidikan. Salah satu buku terkenal yang memuat rangkaian studi tentang iklim organisasi di sekolah adalah *The Organizational Climate of Schools*, karya Andrew W. Halpin dan D.B. Crofts (1963). Dari pengertian iklim organisasi sebagai kondisi lingkungan kelas yang berdampak pada produktivitas siswa akhirnya muncul studi-studi tentang iklim organisasi dalam artian 'praktek lingkungan kerja' yang berdampak pada 'produktivitas karyawan'.

Aplikasi konsep iklim organisasi sebagai lingkungan kerja yang berpengaruh pada produktivitas karyawan dipopulerkan oleh Litwin dan Stringer (1968) yang studinya dilaporkan pada buku berjudul *Motivation and Organizational Climate*. Definisi yang kemudian dianggap klasik dan paling banyak dikutip adalah rumusan Tagiurin dan Litwin (1968) yang mengatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut.

Tagiurin dan Litwin (1968) melihat iklim organisasi sebagai seperangkat 'variabel persepsi' yang muncul sebagai dampak utama dari organisasi. Dalam definisi tersebut di atas bahwa 'kualitas lingkungan internal organisasi' tersebut dialami oleh para anggota. Jadi kualitas yang dimaksud

bukan kondisi obyektif yang sama bagi semua karyawan, melainkan kondisi yang sudah diproses melalui persepsi sepanjang pengalaman subyektif. Selanjutnya pengalaman subyektif karyawan tersebut mempunyai pengaruh pada perilaku. Perilaku karyawan di sini adalah bagaimana ia bekerja dan bertindak di dalam organisasi. Definisi Taguirin menonjolkan persepsi subyektif karyawan tentang dimensi-dimensi dari pola perlakuan organisasi terhadap karyawan.

Konsep Taguirin tentang iklim organisasi kemudian dijabarkan secara operasional oleh Litwin dan Stringer (1968). Dalam rumusannya tentang iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968) mengemukakan ada 6 (enam) dimensi iklim organisasi: 1) struktur: merefleksikan perasaan karyawan diorganisasi dengan baik mengenai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka; 2) standar: mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik; 3) tanggung Jawab: merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "pimpinan diri sendiri" dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain; 4) pengakuan: perasaan karyawan apabila diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik; 5) dukungan: merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja. dan 6) komitmen: merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi.

Dalam pandangan Litwin dan Stringer (1968) kesemua dimensi iklim organisasi di atas bekerja dalam interaksi tidak secara terpisah-pisah. Secara keseluruhan saling keterkaitan faktor-faktor iklim organisasi terkait dengan motivasi yang berkembang dalam organisasi, khususnya motivasi untuk membangun afiliasi kelompok, mencapai prestasi, dan menjalankan kekuasaan dan kewewenangan.

Kesimpulan dari riset Litwin dan Stringer (1968) yang disepakati oleh para ahli selanjutnya adalah bahwa iklim memang mempunyai dampak pada kepuasan dan motivasi, tegasnya kepuasan dan produktivitas kerja karyawan.

Dari paparan di atas jelas bahwa iklim organisasi sangat populer sekitar tahun 1970-an. Model Litwin dan Stringer dengan definisi Taguiri merupakan model yang paling terkenal dari semua konseptualisasi dan model yang berkembang saat itu dibandingkan dengan model Forehand dan model Campbell.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan sangat penting dan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Robbin (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson, Ivancovich, dan Donely (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Menurut Hasibuan (2009) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan. sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sikap pekerjaan monoton atau tidak.

Ada dua teori kepuasan kerja, pertama, *Two-Factor Theory* yakni teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakepuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan

*hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan. Faktor ini dinamakan sebagai *hygiene factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pengakuan. Faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

Kedua *Value Theory* adalah konsep kepuasan kerja yang terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Sebaliknya semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Gitosudarmo dan Sudita (2000) menulis bahwa teori Dua Faktor Herzberg yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang sering dipakai pada masa ini adalah "Teori Dua Faktor (*Motivator Hygiene Theory*)".

Sedangkan menurut Kreitner (2001) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja. Pertama, *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan) yakni model kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kedua, *Discrepancies* (perbedaan) yakni model yang menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Ketiga, *Value attainment* (pencapaian hasil) mengatakan bahwa kepuasan merupakan harapan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemuahan nilai kerja individual yang penting. Keempat, *Equity* (keadilan) yakni model yang mengatakan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kelima, *Dispositional/genetic component* (komponen genetik) yakni model yang didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) sangat penting karena organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya berdampak pada komitmen terhadap tugas-tugasnya. Perusahaan harus berusaha agar karyawan yang berada di dalam organisasinya tetap komitmen terhadap organisasi. Komitmen karyawan ditentukan oleh dan dapat diukur melalui empat hal yakni kepuasan karyawan, motivasi karyawan, loyalitas karyawan dan rasa bangga karyawan terhadap/bekerja di perusahaan. Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas maupun variabel mediator.

Menurut studi Greenberg dan Baron (1993) bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya lebih menguntungkan bagi perusahaan. Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "kekuatan relatif dari identifikasi karyawan pada dan keterlibatan di dalam sebuah organisasi khusus". Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan hanya loyalitas pasif namun melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan tipologi terakhir dari komitmen organisasi. Ada tiga komitmen yang dikemukakan yakni komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Di sini karyawan dituntut memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin melakukan hal tersebut. Komitmen kontinuans berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang

bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak ada pilihan lagi. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) juga membagi faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasi berdasarkan ketiga komponen komitmen organisasi. Pertama, anteseden komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari empat faktor penyebab tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa aman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.

Kedua, anteseden komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi. Begitupun karyawan yang merasa tidak memiliki pekerjaan lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang diperoleh selama ini.

Ketiga, anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk dalam organisasi serta pengalaman sosialisasi selama berada di dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Agar komitmen normatif karyawan tinggi maka organisasi harus menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas.

Dari uraian anteseden penelitian Allen dan Meyer (1990) dapat disimpulkan bahwa anteseden komitmen organisasi terdiri dari karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, serta pengalaman karyawan terhadap organisasi. Dalam mengukur komitmen organisasi harus merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut diatas.

Atas dasar landasan teori-teori di atas dan beberapa penelitian yang pernah dilakukan terhadap ketiga variabel diatas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kondisi iklim organisasi UT berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan UT?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, dikemukakan hipotesa sebagai berikut;

- H1 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja  
H2 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan  
H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan

Subyek penelitian ini adalah Universitas Terbuka (UT) yang merupakan satu-satunya Perguruan Tinggi Jarak Jauh di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UT Pusat yang berjumlah total 879 orang karyawan yang terdiri dari 323 orang akademik dan 556 orang karyawan administrasi.

Teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan *probabilitas stratified random sampling*. Pengambilan sampel metode ini dilakukan secara *stratified*, artinya dibentuk strata,

tingkatan, atau kelompok. Dengan kata lain populasi dibagi terlebih dahulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda.

Selanjutnya sampel ditarik secara random dari setiap kelompok, sehingga bisa meliputi setiap strata yang berbeda untuk mewakili populasi secara keseluruhan. Penentuan jumlah sampel setiap golongan dengan cara proporsi. Populasi dan sampel ditunjukkan pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Karyawan Akademik UT Pusat berdasarkan Golongan

Golongan	Populasi (orang)	Sampel (orang)
III	247	75
IV	76	23
Jumlah	323	98

Sumber: Data Kepegawaian UT Per 28 Juli 2011

Tabel 2. Populasi dan Sampel Karyawan Administrasi UT Pusat berdasarkan Golongan

Golongan	Populasi (orang)	Sampel (orang)
I	15	5
II	167	51
III	352	108
IV	22	7
Jumlah	556	171

Sumber: Data Kepegawaian UT Per 28 Juli 2011

Tabel 3. Variabel dan Indikator Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan

<b>Second order konstruk</b>	<b>First order konstruk</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Variabel Eksogen <b>Iklim Organisasi</b>	X1=Struktur, X2=Standar X3=Tanggung Jwb X4=Pengakuan, X5=Dukungan X6=Komitmen kerja	X1.1 sampai X1.4; X2.1 sampai X2.3; X3.1 sampai X3.3; X4.1 sampai X4.3; X5.1 sampai X5.4 dan X6.1 sampai X6.4	Skala Likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) s/d Sangat Setuju (SS)
Variabel endogen <b>Kepuasan Kerja</b>	Y1.1 = Pembayaran Y1.2=Promosi, Y1.3=Prestasi Y1.4=Kemampuan Atasan Y1.5=Lingkungan kerja	Y1.1.1 dan Y1.1.2; Y1.2.1 dan Y1.2.2; Y1.3.1 dan Y1.3.2; Y1.4.1 dan Y1.4.2; Y1.5.1 dan Y1.5.2.	
Variabel endogen <b>Komitmen karyawan</b>	Y2.1=Afektif Y2.2=Kontinuans Y2.3=Normatif	Y2.1.1 sampai Y2.1.4; Y2.2.1 sampai Y2.2.4; Y2.3.1 sampai Y2.3.4.	

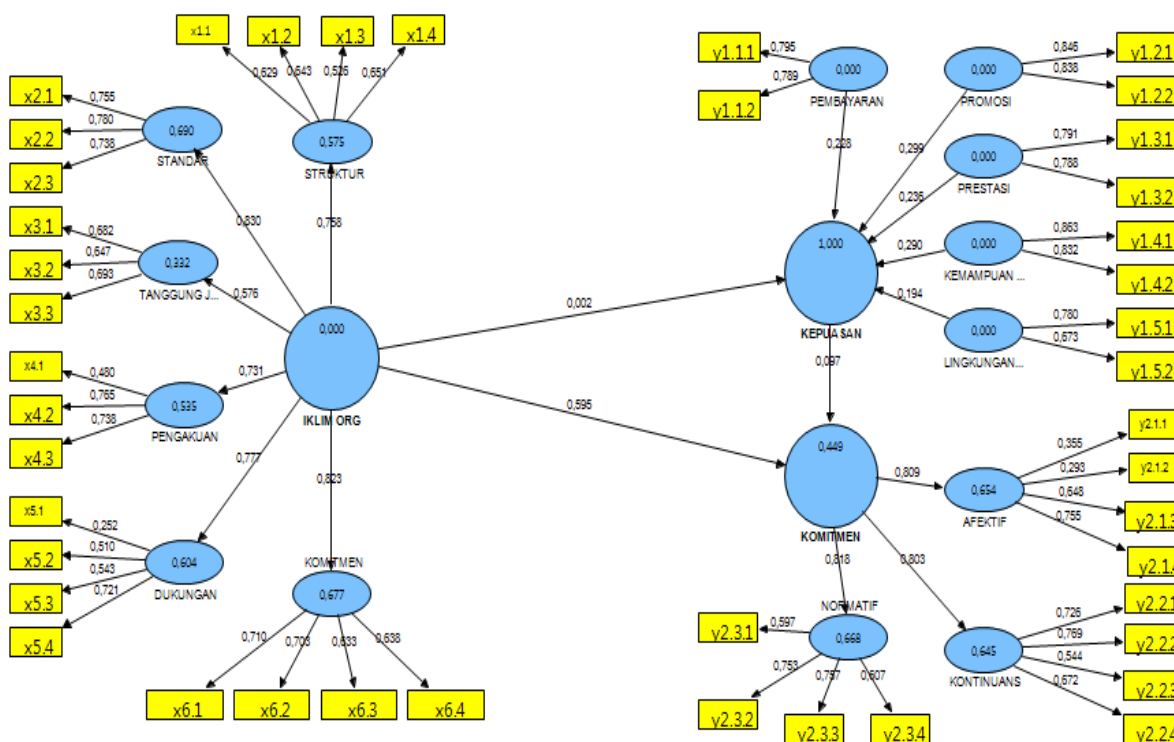
Model Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). Untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan dan komitmen karyawan menggunakan model SEM dengan PLS. Metode SEM



menggunakan dua macam variabel yaitu variabel eksogen dan endogen. Pada penelitian ini variabel laten merupakan variabel dengan multidimensi yaitu *first order* konstruk dan *second order* konstruk. (Tabel 3).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel laten dalam penelitian ini merupakan variabel multidimensi yang terdiri dari 2 (dua) konstruk yakni *first order* konstruk dan *second order* konstruk. Pertama, iklim organisasi merupakan *second order* konstruk yang direfleksikan dengan 6 (enam) *first order* konstruk, terdiri dari: struktur, standar, tanggungjawab, pengakuan, dukungan, dan komitmen. Kedua, *second order* konstruk kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) konstruk *first order*, yaitu pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja. Kelima konstruk kepuasan kerja bersifat formatif terhadap konstruk *second order*nya. *Second order* konstruk ketiga adalah komitmen karyawan direfleksikan melalui 3 (tiga) konstruk *first order*, terdiri dari: komitmen afektif, kontinuas dan normatif (Gambar1).



(sumber : hasil data primer yang diolah smartPLS, 2011)

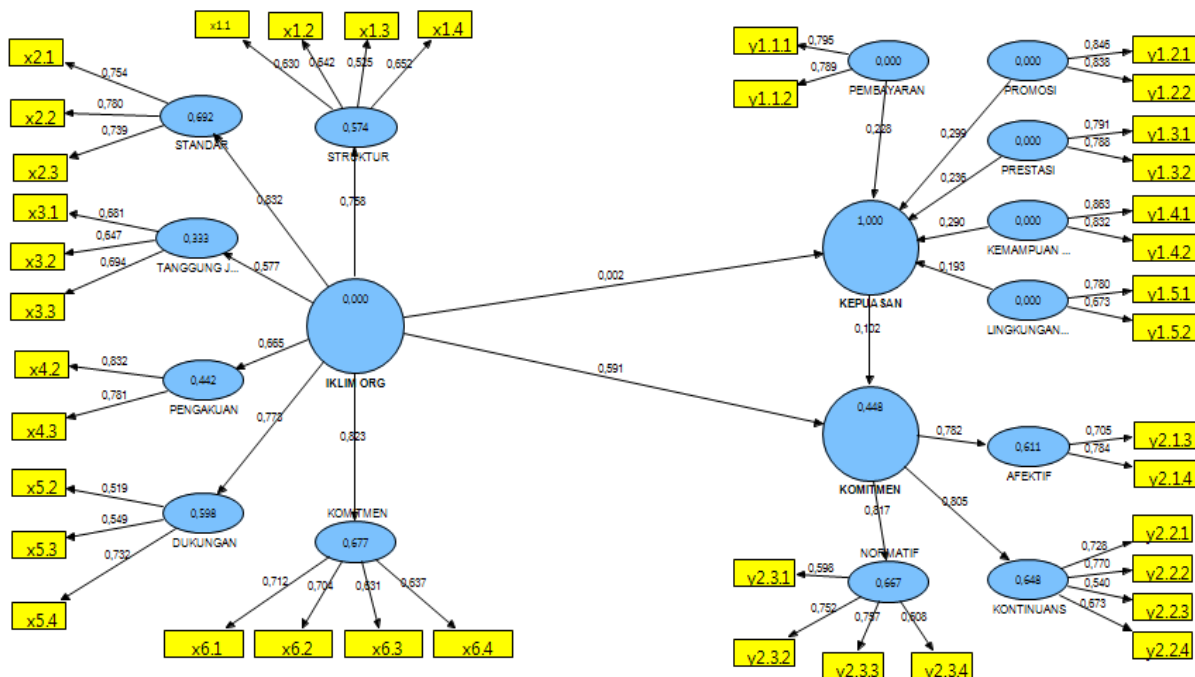
Gambar 1. Model pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan

### Evaluasi *Outer Model* Pada Konstruk Laten *First Order* dengan Indikator

Evaluasi *outer-model* dilakukan terhadap konstruk *first order* yang direfleksikan oleh indikator-indikatornya. Pada penelitian ini hubungan antara konstruk *first order* dengan indikator bersifat reflektif. Terdapat 14 konstruk *first order* dengan 43 indikator.

Ghozaly (2008) menyatakan jika koefisien atau faktor loading dari masing-masing indikator pada model kurang dari 0,7 maka harus didrop. Namun untuk penelitian awal, pengukuran nilai faktor loading 0,5–0,6 masih dianggap cukup. Pada penelitian ini, indikator yang memiliki nilai faktor loading yang lebih rendah dari 0,5 akan didrop. Pada gambar 1 terdapat 4 Indikator yang memiliki nilai faktor loading dibawah 0,50 yakni X4.1, X5.1, Y2.1.1 dan Y2.2.1. Tujuan dari faktor loading yang rendah harus didrop adalah agar model lebih baik/kelayakan model sehingga perlu dilakukan analisis kembali setelah indikator tersebut didrop (Gambar.2) sehingga memenuhi *convergent validity*.

Pengujian *Discriminat validity* menunjukkan nilai korelasi indikator dengan konstruk *first order*. Hasil *Discriminat validity* menunjukkan nilai korelasi indikator terhadap konstruk *first order* pada semua konstruk *first order* dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai korelasi antara indikator dengan masing-masing konstruk *first order*-nya lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk *first order* lain. Di samping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji nilai *composite reliability* pada *outer model* digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi internal indikator. Suatu *outer model* dinyatakan memiliki kestabilan dan konsistensi internal indikator, konstruk *first model* harus memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,6 ( $\rho_c > 0,6$ ) (Tabel 4).



(sumber : hasil data primer yang diolah smartPLS, 2011)

Gambar 2. Model pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan, setelah indikator X4.1, X5.1, Y2.1.1 dan Y2.1.2 didrop

Tabel 4. Hasil Penilaian Kriteria dan Standar Nilai Model Outer Reflektif

Kriteria	Standar	Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Karyawan
<i>Convergent validity</i>	Loading >0,50	Memenuhi <i>Convergent validity</i>	Memenuhi <i>Convergent validity</i>	Memenuhi <i>Convergent validity</i>
<i>Discriminat validity</i>	Korelasi indikator > korelasi ke variabel laten lainnya	Semua indikator dari setiap konstruk memiliki korelasi lebih besar dari korelasi ke variabel laten lainnya sehingga semua terpenuhi		
<i>composite reliability</i> ( $\rho_c$ )	Nilai $\rho_c > 0,6$	Struktur=0,7066 Standar=0,8019 Tanggungjawab=0,7141 pengakuan= 0,7881 dukungan=0,631 Komitmen=0,7665	Pembayaran= 0,7709 promosi=0,8296 Prestasi=0,7679 kemampuan atasan=0,8362 lingkungan kerja=0,6922	afektif, 0,7135 kontinuans = 0,775 Normatif=0,7753

#### Evaluasi *Inner Model* Antara *Konstruk Second Order* dengan *Konstruk First Order*

Hasil evaluasi *inner model* antara konstruk *Second Order* dengan *Konstruk First Order* menunjukkan bahwa:

##### a. **Konstruk *Second Order* Iklim Organisasi**

Konstruk *second order* iklim organisasi direfleksikan melalui 6 (enam) konstruk *first order*, terdiri dari : standar yang merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan iklim organisasi dengan nilai *loading factor* sebesar 0,8318, diikuti oleh komitmen (0,8226), dukungan (0,7733), struktur (0,7576), pengakuan (0,6648), dan tanggung jawab merupakan konstruk *first order* yang paling rendah dalam merefleksikan interelasi dalam menggambarkan iklim organisasi dengan nilai *loading* sebesar 0,5772.

##### b. **Konstruk *Second Order* Komitmen Karyawan**

Konstruk *second order* komitmen karyawan direfleksikan melalui 3 (tiga) konstruk *first order*, terdiri dari : komitmen normatif yang merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan komitmen karyawan, dengan nilai *loading factor* sebesar 0,8167, diikuti oleh komitmen kontinuans (0,8053), dan komitmen afektif dengan nilai *loading factor* sebesar 0,7819..

##### c. **Konstruk *Second Order* Kepuasan Kerja**

Konstruk *second order* kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) konstruk *first order*, yaitu pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja. Kelima konstruk tersebut bersifat formatif terhadap konstruk *second order*nya. Pada hasil analisis *path coefficient* menunjukkan bahwa promosi memiliki koefisien parameter yang tertinggi dalam mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebesar 0,2992, diikuti oleh kemampuan atasan dan prestasi. Pembayaran dan lingkungan kerja merupakan konstruk yang berpengaruh kecil terhadap kepuasan kerja.

### Evaluasi Inner Model Antar Konstruk *Second Order*

Evalusi *inner model* antar konstruk *second order* melalui dua cara yaitu: mengevaluasi *R-square* untuk konstruk endogen dan membandingkan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$ .

Pada model Gambar1. menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak saja dipengaruhi oleh iklim organisasi namun juga dipengaruhi oleh pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja. *R-square* pada konstruk kepuasan kerja sebesar 0,999 (Gambar2), yang berarti iklim organisasi, pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja secara bersamaan memberikan kontribusi sebesar 99,9% terhadap perubahan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti, dari kelima konstruk tersebut saling ketergantungan dalam menciptakan kepuasan kerja.

Tabel 5. Path Analisis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
IKLIM ORG -> KEPUASAN	0,0024	0,0034	0,0025	0,0025	0,9278
IKLIM ORG -> KOMITMEN	0,5905	0,5961	0,1226	0,1226	4,8185
KEPUASAN -> KOMITMEN	0,1024	0,1074	0,1264	0,1264	0,81

sumber : hasil data primer yang dioleh *smartPLS*, 2011.

Komitmen karyawan dipengaruhi secara positif oleh iklim organisasi dan kepuasan kerja. *R-Square* pada komitmen karyawan sebesar 0,4479, yang berarti bahwa kontribusi iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap perubahan tingkat komitmen karyawan sebesar 44,79% dan sisanya sebesar 55,21% dipengaruhi oleh faktor lain.

Selanjutnya pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat analisis *bootstrapping* pada *path coefficients*, yaitu dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan  $T_{tabel}$  sebesar 1,96 maka perumusan hipotesis diterima.

#### H1 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Pada Tabel 5, menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana nilai koefisien parameter cukup rendah, yaitu sebesar 0,0024. Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesis satu yang ditolak karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 0,9278$  lebih kecil dari  $t_{tabel} 1,96$ . Peningkatan iklim organisasi di UT tidak diikuti peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan yang berarti. Pada gambar 2, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 konstruk *first order*, hal ini berarti kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kelima konstruk *first order* seperti pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 1 yang telah dirumuskan ditolak.

#### H 2: Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan

Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Pada analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa koefisien parameter antara variabel iklim organisasi dengan variabel komitmen karyawan sebesar 0,5905. Hal ini berarti iklim organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan

komitmen karyawan UT. Pengujian hipotesis ke dua diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 4,8185$  lebih besar dibanding  $t_{tabel} 1,96$  (Tabel 5). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi di UT berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan.

### **H3: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan tidak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, dimana koefisien parameter sebesar 0,1024. Hasil pengujian hipotesis ketiga ditolak karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 0,81$  lebih kecil dibanding  $t_{tabel} 1,96$  (Tabel 5). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada UT tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

## **PENUTUP**

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UT memiliki iklim yang tinggi pada standar, struktur, dukungan dan komitmen namun rendah pada pengakuan dan tanggung jawab. Iklim organisasi di UT dibentuk oleh kekuatan sejarah karena standar, dukungan dan komitmen yang paling tinggi dalam membentuk iklim organisasi. Iklim organisasi UT berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja karyawan UT tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut; 1) Iklim organisasi UT perlu ditingkatkan agar berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan, 2) UT perlu memprioritaskan iklim organisasi yang terkait dengan tanggung jawab. Pertama, menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap diri karyawan dengan memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan ataupun diajak bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, misalnya bersama-sama bertanggung jawab terhadap mutu *output* atau produk. Kedua, memberikan kemandirian bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan.

## **REFERENSI**

- Allen NJ, & Meyer JP. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-8.
- Arabaci IB. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sampel of Educational Faculty of Firat University). *Procedia social and behavioral science journal*, 2, 4445-4450.
- Adenike A. (2011). Organizational climate as A predictor of employee job satisfaction: Evidence from covenant University. *Business intelligent journal*, 4,151-165.
- Bhaesajsanguan S. (2010). The Relationships among organizational climate, Job satisfaction and organizational commitment in the thai telecommunication industry. *E-leader Singapore journal*. 10, 1-15.
- Brown SP, & Leigh TW. (1996). A new look at psychlogical climate and Its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of applied psychology*, 81, 358-368.
- Chen K. (2005). Factors affecting job satisfaction of public sector employees in Taiwan. [Dissertation]. Taiwan: Nova Southeastern University.
- Castro ML, & Martin N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in A south Africa information and technology organisation. *SA Journal of industrial psychology*, 36,1-9.

- Crespell P. (2007). Organizational climate, innovativeness, and firm performance: In search of a conceptual framework. Disertasi doctoral yang tidak dipublikasikan, Oregon State University, Corvallis.
- Greenberg J, & Baron RA. (1993). *Behavior in organizations: Understanding an managing the human side of work*. Fifth Edition. Upper Saddle River. New York: Prentice Hall.
- Gul H. (2008). Organizational climate and academic staff's perception on climate factor. *Humanity and social sciences journal*, 3, 37-48
- Gibson J, Ivancovich M, & Donely JH. (2000). *Organization: Structure, processes, behaviour*. Dallas: Business Publication.Inc.
- Ghozali I. (2008). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*. (2<sup>nd</sup>ed). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo I, & Sudita IN. (2000). *Perilaku keorganisasian*. Jilid 1. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan M. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kreitner R. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lindbeck. (2004). A study of the relationship between leadership styles and organizational climate and the impact of organizational climate on business results. Disertasi doctoral yang tidak dipublikasikan, Pepperdine University, California.
- Litwin GH, & Stringer RA Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Mowday RT, Porter LW, & Steers RM. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York. Academic Press.
- Nayak L. (2002). Job satisfaction and organizational commitment as factors of turnover intention of IRS procurement employees. Disertasi doctoral yang tidak dipublikasikan, Walden University.
- Natarajan NK. (2011). Relationship of organizational commitment with job satisfaction. *Indian journal of commerce & management studies*, 2, 118-122.
- Robbins S. (2001). *Organisational behavior* (terjemahan). Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Reichers AE. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The academic of management review*, 10, 465-478.
- Seniati L. (2006). Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia. *Makara sosial humaniora journal*, 10, 88-97.
- Stinger R. (2002). *Leadership an organization climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tagiuri R, & Litwin G. (1968). *Organizational climate: Expectation of a concept*. Boston: Harvard University Press.
- Watkin C, & Hubbard B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organizational climate. *Leaderships and organization development journal*, 24, 380-386.