

# ANALISIS JALUR IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA PRESTASI KERJA

**Sholikhah  
Madziatul Churiyah**

**Abstrak:** Untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas perusahaan, berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja sekaligus prestasi kerja karyawannya. Tingkat kepuasan kerja tersebut tentu tidak terlepas dari pengaruh kondisi iklim organisasi yang berlaku. Populasi sekaligus sampel sebanyak 45 orang. Proses analisis menggunakan Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Statistik Inferential yaitu Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian ini adalah iklim organisasi terhadap komitmen karyawan berpengaruh signifikan sebesar 0,67; iklim organisasi, komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dengan koefisien path sebesar 0,52 dan 0,45 ; iklim organisasi, komitmen karyawan, kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan berpengaruh signifikan baik langsung maupun tidak langsung dengan koefisien path sebesar 0,33; 0,42; 0,35.

**Kata kunci:** Iklim organisasi, komitmen, kepuasan, prestasi

## PENDAHULUAN

Salah satu upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan menciptakan lingkungan kerja atau iklim organisasi yang kondusif dan menguntungkan. Perilaku pemimpin dalam hal ini sangat menentukan terciptanya keadaan tersebut, dimana keberadaan iklim pada kebanyakan organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dan dikomunikasikan juga secara tepat dengan para bawahan secara keseluruhan. Kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah merupakan variabel organisasi yang sangat penting untuk terus diteliti dan dipelajari, karena terkait erat dengan berbagai proses penting dalam aktivitas keorganisasian diantaranya motivasi, komitmen, dan pergantian pegawai (Kohn dan Boo. 2001). Seseorang secara individual dapat mencapai tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang baik dalam kondisi tertentu, akan tetapi pada kondisi lain dia tidak dapat mencapainya.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas perusahaan, tentu saja berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan ini harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja sekaligus prestasi kerja karyawannya. Tingkat kepuasan kerja tersebut tentu tidak terlepas dari pengaruh kondisi iklim organisasi yang berlaku. Demikian pula halnya dengan prestasi kerja, masyarakat dalam hal ini pelanggan akan menunjukkan tingkat penerimaan dan pemahaman yang tinggi ketika perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik

---

*Sholikhah adalah Dosen Universitas Kanjuruhan Malang  
Madziatul Churiyah adalah Dosen Universitas Negeri Malang*

dan berkualitas. Kondisi yang diharapkan dalam hal ini adalah keselarasan antara keadaan atau iklim yang ada dengan harapan-harapan karyawan, dimana kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi dipertimbangkan.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan ;untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi, komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan; untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi, komitmen karyawan, kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan Perusahaan.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan komponen kepuasan kerja dan kinerja (Deshpade, 1996; Joseph dan Deshpande, 1997; Koh dan Boo, 2001; Wu, 1999). Patterson dan Payne (1996) ditemukan bahwa dalam kelompok yang berbeda antara satu dengan yang lain, akan memiliki iklim kelompok yang cenderung berbeda pula.

Kepuasan kerja adalah satu dari sebagian besar konsep dalam literatur manajemen, yang terhitung lebih dan 5000 literatur yang menjelaskan itu (Wilson, 1996). Menurut Wilson (1996), pegawai ingin mendapatkan kualitas hidup terbaik, baik untuk dirinya maupun untuk keluarga, karenanya pemahaman terhadap tingkat kepuasan kerja dan orientasinya, bukan hanya diharapkan tetapi juga menjadi aspek kehidupan kritis atau penting bagi individu dan organisasi. Hubungan antara tipe iklim organisasi dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja pada organisasi nonlaba, juga telah diteliti oleh Deshpande (1996), ditemukan bahwa tidak satupun tipe iklim yang secara signifikan berpengaruh pada kepuasan terhadap bayaran. Purnomosidhi (1996) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi, akan semakin tinggi tingkat kinerja serta kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Debora (1999) menyimpulkan adanya kontribusi variabel perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi dan pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja yaitu bayaran, promosi dan pekerjaan itu sendiri, kecuali arus komunikasi tidak berpengaruh terhadap aspek bayaran.

Penelitian ini didasarkan pada teori ketidakcocokan kognitif yang telah berkembang sejak tahun 1942. Festinger (1942) menyatakan bahwa seseorang akan berupaya mengurangi ketidakcocokan dalam lingkungannya dan bahwa kesesuaian terhadap kondisi tertentu, akan menghasilkan tingkat kepuasan tertentu pula. Sebaliknya, keberadaan ketidaksesuaian terhadap suatu kondisi, akan menghasilkan kesulitan dan ketidakpuasan dalam kondisi tersebut.

Sebuah organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempertahankan pegawai dengan nilai-nilai individu yang sesuai dengan iklimnya (Higgins, 1982). Demikian pula sebaliknya, seorang pegawai akan memilih suatu organisasi dimana iklim organisasinya sesuai dengan nilai yang dianutnya (Davis, 1996). Iklim organisasi adalah gambaran kepribadian organisasi yang nampak dan dapat dilihat serta dirasakan oleh para anggotanya (Steers, 1985). Sujak (1990), menekankan satu hal bahwa iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial, sangat dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Menurut Davis (1996), iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja serta kinerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan tentang konsekuensi yang akan timbul dan berbagai tindakan yang dilakukan.

Menurut Shadur, Kienz, dan Rodwell (1989) komitmen adalah merupakan keinginan yang kuat yang timbul dalam hati seseorang untuk tetap melibatkan diri dalam organisasi. Sementara menurut Neale dan Noertheraft (1990), menyatakan bahwa komitmen merupakan itikad atau niat yang timbul dari diri seseorang untuk tetap terlibat dalam organisasinya.

Lincoln (1989) serta Bashaw dan Grant (1994), mengatakan bahwa komitmen diukur melalui tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan karyawan; merupakan suatu upaya untuk menjalani dan menekuni pekerjaannya,
- b. Kesetiaan karyawan; kemampuan dalam menunjukkan loyalitas yang tinggi dalam upaya mengembangkan organisasi
- c. Kebanggaan karyawan; merupakan hasil dari upaya maksimal yang ditunjukkan melalui pencapaian kualitas kinerja yang optimal.

Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman (Locke, dalam Luthans, 1995). Sedangkan Davis (1996), memandang kepuasan kerja sebagai rasa senang seseorang dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Luthan (1995), menganjurkan untuk mengacu pada JDI (*Job Descriptive Index*). Menurut indeks ini, kepuasan kerja diukur atas dasar lima dimensi yaitu : pekerjaan, imbalan/Bayaran, promosi, supervisi, rekan kerja.

Lopez dalam Istitimijati (1996) mengajukan tujuh kriteria pengukuran prestasi kerja yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Iklm organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja serta kinerja. Iklm mempengaruhi beberapa hal tersebut dengan membentuk harapan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan yang dilakukan. Pegawai akan mengharapkan imbalan, serta kepuasan lainnya berdasarkan persepsi mereka terhadap iklm organisasi. Pegawai akan merasakan iklm yang menyenangkan, ketika mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memuaskan, adanya tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang, serta perasaan didengar dan diperlukan sebagai orang yang bermilai akan mampu menciptakan iklm organisasi yang menyenangkan (Davis, 1996).

## METODE

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel serta menguji hipotesa yang ada. Penelitian ini juga dinamakan penelitian uji hipotesa atau *testing research*, dengan uraian yang deskriptif dan berfokus pada penjelasan hubungan antar variabel (Sangarimbun, 1995). Pengujian yang dilakukan di sini adalah menjelaskan hubungan antara variabel iklm organisasi, komitmen karyawan, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Perusahaan Garmen Arfad Collection Malang. Populasi sekaligus sampel diketahui sebanyak 45 orang. Data dalam penelitian ini bersumber/diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Untuk menguji semua hipotesis dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) atau regresi terstandarisasi yang perhitungannya memakai program SPSS. Proses analisis menggunakan Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Statistik Inferential yaitu Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk mencari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Variabel penelitian terdiri dari:

1. Iklm Organisasi, menurut Taquiri dan Litwin (dalam Denison, 1996), iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan kerja yang secara relatif terus menerus meningkat, yang dirasakan para anggotanya, serta dapat mempengaruhi perilaku mereka yang dapat digambarkan melalui seperangkat nilai karakteristik tertentu dari organisasi. Iklm organisasi dalam penelitian ini meliputi perilaku pemimpin, arus komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, motivasi dan independensi.
2. Komitmen, adalah keinginan kuat yang timbul dari seseorang untuk bertahan sebagai anggota suatu organisasi, yang didukung oleh kemauan dan kemampuan untuk

memperlihatkan usaha dalam meningkatkan kreatifitasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen karyawan diukur melalui tiga dimensi yaitu kemauan, kesetiaan dan kebanggaan (Lincoln, 1989).

3. Kepuasan Kerja, Davis (1996), kepuasan kerja adalah serangkaian perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai suatu pandangan yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja di sini dilihat sebagai ungkapan rasa yang timbul karena pengorbanan serta perolehan dari pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaan itu sendiri, bayaran/imbalan, promosi, supervisi dan rekan kerja.
4. Prestasi Kerja, adalah serangkaian keberhasilan. menghadapi dan menyelesaikan tantangan dan hambatan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Prestasi kerja karyawan diukur dalam dimensi yaitu ketepatan waktu dalam pekerjaan, kuantitas hasil kerja dan kualitas hasil kerja.

Pada penelitian ini akan digunakan Skala Likert dengan menggunakan tingkatan penilaian untuk setiap jawaban responden yaitu 1 sampai dengan 5, yang disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan, yaitu:

- |   |                 |
|---|-----------------|
| <input type="radio"/> Sangat setuju       | diberi skor = 5 |
| <input type="radio"/> Setuju              | diberi skor = 4 |
| <input type="radio"/> Kurang setuju       | diberi skor = 3 |
| <input type="radio"/> Tidak setuju        | diberi skor = 2 |
| <input type="radio"/> Sangat tidak setuju | diberi skor = 1 |

## HASIL

Perusahaan Garmen Arfad Collection Malang adalah merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang usaha pakaian jadi, yang berlokasi di Jl. Kol. Sugiono 5B/229 Malang. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan ada 4 (empat) karakteristik responden yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen penelitian, menunjukkan bahwa semua item penelitian adalah valid. Hal ini dapat diketahui dan signifikansi hasil perhitungan korelasi/r lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian, maka hasil pengujian menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien keandalan alpha lebih besar dari 0,6. Bila hasil uji reliabilitas ini dikaitkan dengan kriteria indeks koefisien reliabilitas menurut Arikunto (1998), menunjukkan bahwa keandalan/alpha instrumen penelitian adalah tinggi.

### Analisis Statistik Deskriptif

Melalui analisis ini diperoleh gambaran tentang variabel-variabel : iklim organisasi perusahaan, komitmen karyawan, kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan. Hasil analisis deskriptif terhadap keempat variabel tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden mempunyai rata-rata jawaban baik.

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan Rank Spearman, dan untuk mengetahui hasil uji heterokedastisitas dipergunakan uji t. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t lebih besar dari nilai alpha (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas, sehingga model regresi tersebut layak dipergunakan untuk memprediksi prestasi kerja karyawan Perusahaan Garmen Arfad Collection Malang berdasarkan masukan variabel bebasnya ( iklim organisasi, komitmen kerja, kepuasan kerja karyawan ).

#### b. Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas ini dapat diketahui dari tampilan nomial probability plot.. Berdasarkan grafik normal probability plot , terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal dan model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel pengembangan karier karyawan Perusahaan Garmen Arfad Collection Malang dengan memasukkan variabel independennya.

#### c. Uji Linieritas

Hasil analisis menunjukkan gambar grafik scatter plot masing-masing pasangan variabel tampak bahwa semua garis regresinya mengarah dari kiri bawah ke kanan atas sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan linier karena perubahan satu variabel diikuti oleh perubahan variabel pasangannya.

### Pengujian Hipotesis

Pembuktian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang distandarisasi atau analisis jalur (*path analysis*), dengan ketentuan sebagai berikut :

Ho : tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha : terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan adalah :

$P < 0,05$ , maka Ho ditolak, Ha diterima.  $P > 0,05$ , maka Ho diterima, Ha ditolak.

Atau dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel

Jika t hitung  $>$  t tabel, maka Ho ditolak, Ha diterima

Jika t hitung  $<$  t tabel, maka Ho diterima, Ha ditolak.

Tabel 1. Analisis Regresi Iklim Organisasi terhadap Komitmen Kerja

Variabel terikat	Variabel Bebas	Beta	t	Sig.	Keputusan terhadap Hipotesis
Komitmen Kerja (X2)	Iklim Organisasi (X1)	0,67	3,12	0,021	Diterima

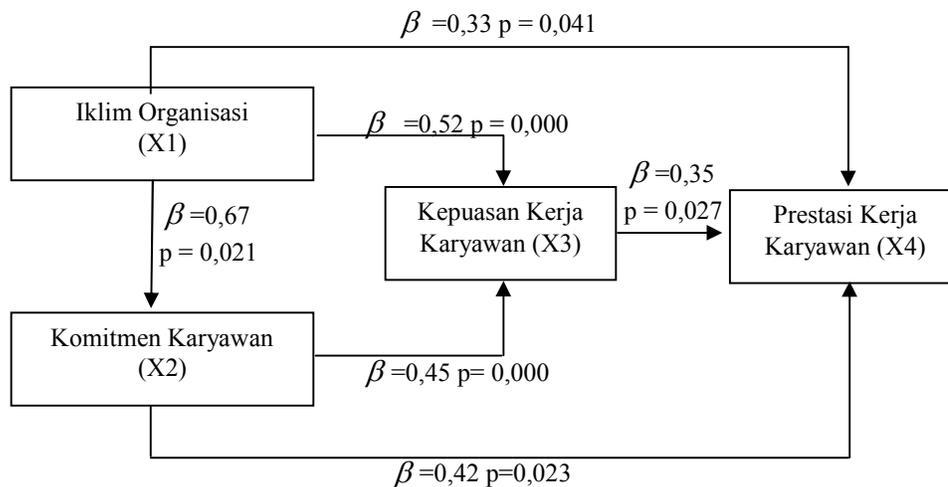
Tabel 2. Analisis Regresi Iklim Organisasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel terikat	Variabel Bebas	Beta	t	Sig.	Keputusan terhadap Hipotesis
Kepuasan kerja karyawan (X3)	Iklim Organisasi (X1)	0,52	4,01	0,000	Diterima
	Komitmen karyawan (X2)	0,45	3,02	0,000	Diterima

Tabel 3. Analisis Regresi Iklim Organisasi, Komitmen Karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Variabel terikat	Variabel Bebas	Beta	t	Sig.	Keputusan terhadap Hipotesis
Prestasi kerja karyawan (X3)	Iklim Organisasi (X1)	0,33	2,73	0,041	Signifikan
	Komitmen karyawan (X2)	0,42	2,91	0,023	Signifikan
	Kepuasan Kerja Karyawan (X3)	0,35	2,85	0,027	Signifikan

Gambar 2. Analisis Jalur Model Akhir



## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa deskripsi jawaban responden terhadap keempat variabel yang dimodelkan dalam penelitian ini mempunyai rata-rata nilai jawaban yang baik yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ada adalah baik, komitmen karyawan adalah tinggi, kepuasan karyawan adalah tinggi dan prestasi karyawan adalah tinggi.

### **Pengaruh Variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Komitmen Karyawan (X2)**

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), menunjukkan bahwa iklim organisasi (X1) berpengaruh terhadap komitmen kerja (X2). Hal ini dapat diketahui dengan melihat signifikansi  $p < 0,05$ , yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan nilai R square yaitu 0,449, hal ini berarti kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 44,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 55,1%. Kontribusi variabel bebas tersebut cukup besar terhadap komitmen kerja yang ada pada karyawan Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang. Jika variabel iklim organisasi ditingkatkan dan ditambah dengan variabel lain akan semakin meningkatkan komitmen kerja di Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang.

Dengan melihat nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,67 menunjukkan bahwa terdapat hubungan (korelasi) yang kuat dan positif antara iklim organisasi terhadap komitmen kerja. Hal ini mendukung pendapat Kohn dan Boo (2001) menyatakan bahwa pada tingkatan individu, konsekuensi dan iklim organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, stress, motivasi, komitmen, kinerja dan kepuasan kerja. Karena itu lingkup penelitian iklim organisasi saat ini dianggap sangat penting dan berguna baik bagi individu, maupun organisasi secara menyeluruh.

### **Pengaruh Variabel Iklim Organisasi (X1), Variabel Komitmen Karyawan (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (X3)**

Hasil pengujian dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk menjawab hipotesis kedua menunjukkan bahwa hipotesis tersebut teruji. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi t variabel iklim organisasi dimana  $\text{sig} (p) = 0,041 < 0,05$ , sehingga keputusan terhadap hipotesis tersebut adalah  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa variabel iklim organisasi yang ada dan diterapkan di Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang, telah memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun beta yang diperoleh oleh variabel ini adalah sebesar 0,33. Hasil ini didukung oleh analisis deskriptif variabel kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar **3,348** yang menunjukkan responden mempunyai kepuasan kerja yang tinggi berkenaan dengan adanya kepuasan pada pekerjaan, imbalan, promosi jabatan, supervisi, dan terhadap teman sekerja yang salah satunya disebabkan oleh iklim organisasi yang baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Deshpade (1996) bahwa iklim organisasi yang "ramah" mempunyai keterkaitan dengan semakin tingginya level kepuasan terhadap pegawai. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Purnomosidhi (1996) bahwa terdapat pengaruh positif dan iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi, akan semakin tinggi tingkat kinerja serta kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Hipotesis ketiga teruji. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi t variabel komitmen karyawan dimana  $\text{sig} (p) = 0,00 < 0,05$ , sehingga keputusan terhadap hipotesis tersebut adalah  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa variabel komitmen karyawan yang ada dan diterapkan di Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang, telah memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun beta yang diperoleh 1 variabel ini adalah sebesar 0,45. Hasil penelitian ini didukung oleh analisis deskriptif variabel kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar **3,348** yang menunjukkan responden mempunyai kepuasan kerja yang tinggi berkenaan dengan adanya kepuasan pada pekerjaan, imbalan, promosi jabatan, supervisi, dan terhadap teman sekerja yang salah satunya disebabkan oleh adanya komitmen karyawan yang cukup tinggi. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Kohn dan Boo (2001) menyatakan bahwa pada tingkatan individu, konsekuensi dan perilaku tidak etis mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, stress, motivasi, komitmen, kinerja dan kepuasan kerja.

Adapun hipotesis keempat, berdasarkan pada pendapat Solimun (2002) bahwa koefisien path pengaruh tidak langsung di dapat dengan cara mengalikan koefisien path pengaruh langsung antar variabel yang dimodelkan, dengan demikian, maka koefisien path tidak langsung dari hipotesis ini adalah sebesar 0,301.

Hasil penelitian ini juga mendukung dan didukung secara teoritis bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman (Locke dalam Luthans, 1995). Sedangkan Davis (1996), memandang kepuasan kerja sebagai rasa senang seseorang dalam memandang pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang dibebankan dengan keinginan individu pegawai. Demikian pula As'ad (1998), menyatakan bahwa oleh karena adanya perbedaan mendasar dari setiap individu, maka kecenderungan pencapaian tingkat kepuasan tertentu juga berbeda-beda. Akan tetapi, pada dasarnya semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan nilai seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya. Demikian juga sebaliknya, bahwa aspek pekerjaan yang tidak sesuai dengan nilai yang dianutnya, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Tentunya nilai-nilai pekerjaan yang dimaksudkan adalah iklim organisasi yang ada dalam organisasi dan tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan, dalam hal ini karyawan Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang.

#### **Pengaruh Variabel Iklim Organisasi (X1), Variabel Komitmen Karyawan (X2) Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X3) terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan (X4)**

Hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisa jalur (path analysis untuk menjawab hipotesis kelima menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini teruji. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi t variabel iklim organisasi sebesar  $0,041 < 0,05$ , yang berarti bahwa benar terdapat pengaruh yang signifikan variabel iklim organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,33.

Hipotesis keenam dan ketujuh berdasarkan pada pendapat Solimun (2002) telah teruji, dimana koefisien path tidak langsung dari hipotesis keenam adalah sebesar 0,2814 dan hipotesis ketujuh sebesar 0,187.

Hipotesis kedelapan teruji. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi t variabel iklim organisasi sebesar  $0,023 < 0,05$ , yang berarti bahwa benar terdapat pengaruh yang signifikan variabel komitmen karyawan terhadap prestasi kerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,42.

Hipotesis kesembilan, berdasarkan pada pendapat Solimun (2002) adalah teruji dengan koefisien path tidak langsung dari hipotesis ini adalah sebesar 0,1575.

Hipotesis kesepuluh teruji. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi t variabel kepuasan kerja karyawan sebesar  $0,027 < 0,05$ , yang berarti bahwa benar terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,35.

Memperhatikan deskripsi variabel prestasi kerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,564 yang menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan Perusahaan Garmen "ARFAD COLLECTION" Malang adalah tinggi berkenaan dengan kualitas, kuantitas, dan kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari studi Koh dan Boo (2001) serta Wu (1999) yang menemukan bahwa tipe iklim etika organisasi adalah terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan, mendukung hasil penelitian Deshpande (1996 dan 1997) bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Purnomosidhi (1996) bahwa terdapat pengaruh positif dari iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan

kerja, sehingga semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi, akan semakin tinggi tingkat kinerja serta kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Secara teoritis menurut Sims dan Kroeck (1994) dalam Okpara (2002) menyatakan bahwa Iklim etis dalam organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan tertiadap meningkatnya komitmen dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan kejelasan pengaruh atau hubungan yang erat, bahwa dengan menangani dan menciptakan iklim yang kondusif dalam organisasi, akan berdampak pada timbulnya komitmen karyawan untuk bertahan dan memajukan serta meningkatkan kinerja organisasi. Akibat yang paling ekstrim yang dapat ditimbulkan oleh kurangnya komitmen adalah terjadinya pemogokan, kelambanan, kemangkiran, dan tingkat keluarnya karyawan yang cukup tinggi. Bahkan menurut Davis (1996), iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja serfa kinerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan yang dilakukan. Pegawai akan mengharapkan imbalan, serta kepuasan lainnya berdasarkan persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Pegawai akan merasakan iklim yang menyenangkan, ketika mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memuaskan, adanya tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang, serta perasaan didengar dan diperlukan sebagai orang yang bernilai akan mampu menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

Dengan hasil ini dimana menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan adalah tinggi yang merupakan hasil dari adanya iklim organisasi yang baik, komitmen karyawan yang tinggi serta adanya kepuasan kerja karyawan

## **KESIMPULAN**

1. Dari model akhir menunjukkan bahwa koefisien path variabel komitmen kerja karyawan (X3) mempunyai nilai koefisien yang paling tinggi dari variabel lainnya dalam mempengaruhi variabel prestasi kerja karyawan (X4). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih cenderung pada motivasi yang bersifat intrinsik. Artinya bahwa motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Garmen “ARFAD COLLECTION” Malang lebih dipengaruhi oleh kemauan, kesetiaan dan kebanggaan karyawan kepada organisasi.
2. Pihak manajemen Perusahaan Garmen “ARFAD COLLECTION” Malang, dalam mengorganisir usahanya hendaknya : mempertahankan iklim organisasi yang sudah ada karena telah dapat meningkatkan komitmen, kepuasan dan prestasi kerja karyawan. Selain dipertahankan, sebisa mungkin memodifikasi iklim yang sudah ada sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan baik internal maupun eksternal sehingga komitmen, kepuasan dan prestasi kerja karyawan selalu dapat dijaga. Mempertahankan tingkat motivasi kerja karyawan yang sudah ada dimana dalam penelitian ini dilihat dari komitmen karyawan yang berpengaruh paling tinggi terhadap prestasi kerja karyawan, dan bahkan motivasi tersebut ditingkatkan kembali, mengingat motivasi adalah merupakan dorongan untuk memberikan semangat kerja guna meningkatkan prestasi kerjanya. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana dalam penelitian ini ternyata kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai koefisien pengaruh yang paling kecil dari variabel lainnya yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan yang diteliti dalam penelitian ini. Upaya-upaya meningkatkan dan mempertahankan prestasi kerja karyawan harus tetap dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan dalam rangka menjadikan kinerja individu dan organisasi unggul.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Rineka Cipta: Jakarta.
- As'ad, M.1998. *Sari Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Penerbit Alumni: Bandung.
- Davis, Keith. 1981. *Human Behavior at Work Organizational Behavior, Sixth Edition*. Mc Graw-Hill Inc.
- Debora. 1999. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Sebuah Studi di Rumah Sakit Suaka Insan, Banjarmasin). *Tesis*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Deshpande, S.P. (1996). *The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction*. *Journal of Business Ethics*. 15. 655-660.
- Festinger, L. (1942). A Theoretical Interpretation of Shifts in Level of Aspiration: *Psychological Review*: 49:235-250.
- Koh, H.C. & Boo, & Boo, E.H.Y; (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics* 29: 309324.
- Likert, R. (1986), *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen* Terjemahan Suratnc Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Okpara, John O. (2002). *The Influence of Ethical Climate Types on Job Satisfaction of T, Managers: Implications for Management Practice and Development in a Developrix*, Economy Seventh International Conference San Jose, Costa Rica.
- Pumomoshidi, B. (1996), *Pengembangan Kepuasan Kerja: Studi tentang Pengaruh Win-Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawyaya*. Lintas Ekonomi edisi September - Desember, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang
- Sims, R.L., Kroeck, KG. (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction. Commitment and Turnover ...*Journal of Business Ethics*. 13, 939-948.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (1995) *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling, Lisrel dan Amos*, Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya, Malang
- Steers, M. Richard and Porter Wlyman. (1985), *Motivation and Work Behavior*. Fifth Edition, Mc Graw Hill, Singapore.
- Sujak, A (1990) *Kepemimpinan Manajer. Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Pusdiklat Depdikbud, Penerbit PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono (1998), *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Umar, Husein, (1999) *Riset Sumber Daya Manusia* dalam Organisasi, edisi revisi dan Perluasan, Penerbit PT.SUN, Jakarta.

Wu, Chen-Fong. (1999). The Correlates Between Business Ethics, and Corporate Employees' Job Satisfaction, and the Determining Factors of Decision: An Empirical Study of Taiwan's SMEs... (Online). Available <http://www.sbaer.ica.edu/Research/1999/icsb/99ics033.htm>.

Vswesvaran; C., Deshpande, S.P. & Joseph, J, (1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior. A Study of Indian Managers'. *Journal of Business Ethics* 17 365-371.