

# **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN YAYASAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kasus Pada Guru Yayasan Pendidikan Pasiad di Jakarta)**

**Ismail Gurgen<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Yayasan Pendidikan Pasiad Jakarta

<sup>1</sup>isogurgen25@hotmail.com

*(Received: 02-08-2016; Reviewed: 10-08-2016; Revised: 15-08-2016; Accepted: 19-08-2016; Published: 31-08-2016)*

## **ABSTRACT**

This report aims to understand effects of climate organization and foundation satisfaction leadership to work impact on the organization commitment on PASIAD foundation .This research is explanative quantitative .The population research is employees foundation PASIAD totaling 125 the and those used about 125 respondents , using sampling census .The methodology this used is path analysis. The result showed that the results of research using analysis the show that the climate the organization have an influence upon satisfaction PASIAD foundation in JAKARTA .Leadership foundation have had a positive impact on work satisfaction .This really shows you thing with a culture of the organization that have been carried out by the company to give satisfaction teacher at PASIAD foundation .Testing on variable influence climate organization against the commitment of the results that the climate organization had an influence on the commitment of the organization .The results of the study show that the foundation PASIAD leadership have had a positive impact on the commitment of the organization .With leadership applied by the foundation, it would impact on improving the commitment an organization of employees.

Keywords: organization climate, leadership , job satisfaction , organization commitment

## **ABSTRAK**

Laporan ini bertujuan untuk memahami efek dari iklim organisasi dan kepemimpinan kepuasan dasar untuk bekerja berdampak pada komitmen organisasi pada PASIAD yayasan penelitian .Ini adalah penelitian populasi an kuantitatif eksplanatif adalah karyawan yayasan PASIAD sebesar 125 dan yang digunakan sekitar 125 responden, menggunakan sampel sensus metodologi an ini digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menggunakan analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh atas dasar kepuasan PASIAD di JAKARTA .Leadership yayasan telah memiliki dampak positif pada kepuasan kerja .Ini benar-benar menunjukkan Anda hal dengan budaya organisasi yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan guru kepuasan PASIAD dasar .Testing pada organisasi pengaruh iklim variabel terhadap komitmen hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi .suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan kepemimpinan PASIAD memiliki dampak positif pada komitmen organisasi kepemimpinan .Dengan diterapkan oleh yayasan, itu akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan.

Keywords: iklim organisasi , kepemimpinan, kepuasan kerja , komitmen organisasi

## **PENDAHULUAN**

Pengembangan sumber daya manusia harus menempatkan manusia sebagai inti dan tujuan akhir pembangunan, dimana teknologi pembangunan ekonomi dan juga pendidikan merupakan alat untuk meningkatkan pilihan-pilihan yang dimiliki oleh manusia tidak hanya untuk peningkatan kesejahteraan tetapi juga harga diri. Dalam hal ini pendidikan tidak hanya dipandang sebagai upaya peningkatan produktivitas, tetapi juga sebagai upaya peningkatan pemerataan, meningkatkan keberdayaan, serta upaya agar generasi berikutnya mendapatkan kesempatan yang lebih baik.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Wexley dan Yukl (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta atasan langsung sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para

karyawan. Pencapaian tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan adalah kewajiban bagi seorang pemimpin.

Pemberian motivasi untuk menciptakan kepuasan kerja merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana dan yang paling rumit. Sumber ketidakpuasan dapat meliputi hal-hal yang bersifat material maupun non material. Hal yang bersifat material misalnya upah rendah yang diterima, minimnya fasilitas, sedangkan hal-hal yang bersifat non material adalah penghargaan yang manusiawi, kebutuhan untuk berpartisipasi dan sebagainya yang dapat berasal dari iklim organisasi dan kepemimpinan. Kepuasan kerja yang tercapai dengan baik mengakibatkan karyawan akan dapat bekerja sepenuh hati, melibatkan diri secara aktif dan mengembangkan daya inovasi serta kreativitas dalam kegiatan organisasi dan pada gilirannya akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi yang pada akhirnya akan tercapai prestasi yang tinggi. Secara garis besar dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan sangat penting artinya bagi karyawan secara keseluruhan karena kepuasan kerja yang tercapai dengan baik menyebabkan diri karyawan akan bersedia dan termotivasi untuk memberikan pengaruh positif terhadap organisasi sehingga mendukung keberhasilan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kurangnya komitmen pegawai terhadap pekerjaannya akan menurunkan produktivitasnya di dalam perusahaan. Dalam hal komitmen pegawai yang rendah, terutama berhubungan dengan beberapa faktor kurang mendapat perhatian perusahaan, diantaranya adalah masa kerja yang tidak sesuai dengan promosi, di mana sebagian pegawai dengan masa kerja yang sudah cukup lama tidak mendapat promosi di dalam perusahaan. Demikian juga dengan lingkungan kerja terutama dalam hal kebebasan mengembangkan kemampuan pegawai masih kurang karena sistem pekerjaan dalam perusahaan. Selain permasalahan iklim yang telah dijelaskan sebelumnya, indikator lain yang terindikasikan terdapat masalah adalah kepemimpinan yayasan. Komitmen yang belum optimal diindikasikan disebabkan oleh ketidakpuasan kerja dan motivasi kerja rendah. Hal tersebut terjadi karena tiap individu dalam organisasi tidak menyadari akan pentingnya hal-hal tersebut.

### **Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Yayasan PASIAD?
3. Apakah kepemimpinan Yayasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Yayasan PASIAD?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Yayasan PASIAD?
4. Apakah kepemimpinan Yayasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada Yayasan PASIAD?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Yayasan PASIAD?
6. Apakah iklim organisasi, kepemimpinan Yayasan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Yayasan PASIAD?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Iklim Organisasi**

Stinger (Wirawan, 2007 : 122) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007: 134), iklim suatu organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu metafora yang menggambarkan agregat persepsi karyawan individual mengenai lingkungan organisasi mereka. dimensi-dimensi tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Toulson dan Smith (2004:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

1. *Responsibility* (tanggung jawab)
2. *Identity* (identitas)
3. *Warmth* (kehangatan)
4. *Support* (dukungan)
5. *Conflict* (konflik)

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sifat atau karakter, atau cara seseorang di dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Gorda, 2006:157).

Menurut Hasibuan (2007:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional dapat digambarkan berdasarkan beberapa karakteristik berikut. Pertama, pemimpin tersebut memiliki karisma. Dia dapat memberikan visi dan misi yang kuat bagi organisasi. Pemimpin transformasional ini membantu para pengikutnya memahami suatu permasalahan dan bagaimana cara untuk mengatasinya. Selain itu, pemimpin transformasional juga memberikan perhatian penuh kepada para pengikutnya dengan memberikan dukungan, anjuran, atensi yang dibutuhkan oleh para pengikutnya tersebut untuk bekerja secara maksimal. Ketiga, pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi yang menginspirasi bagi para pengikutnya, disini perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan pengikutnya. Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Suportif (Supportive leadership),Kepemimpinan Direktif (Directive leadership), danKepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Suatu sikap umum terhadap kerja tersebut yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan tersebut. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan serta harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Kepuasan kerja muncul karena adanya faktor-faktor yang berpengaruh sebagaimana menurut Hasibuan (2007: 61), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh :balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan monoton atau tidak

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Alwi (2008:62) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan

perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan.

Menurut Nasution (2007) menyatakan Komitmen Organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi. komitmen organisasi adalah suatu tingkatan perasaan yang dimiliki oleh seseorang karyawan untuk terikat dengan bekerja sebagai pekerja karena menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi dan bersedia untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan tetap mempertahankan keanggotaan organisasi. Allen dan Meyer (2005) dimensi komitmen organisasi terdiri dari:

1. Komponen affective berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komponen normative merupakan perasaan – perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir di atas , dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H2: Kepemimpinan yayasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3: Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H4: Kepemimpinan yayasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

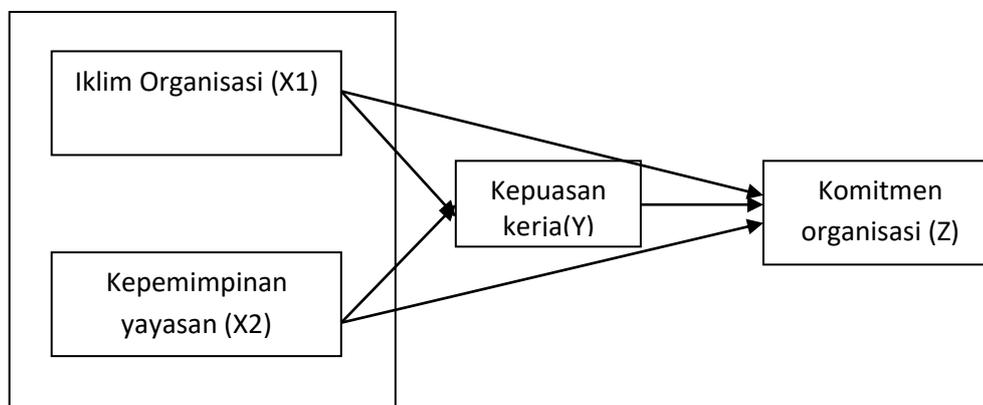
H6: Iklim organisasi, kepemimpinan yayasan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulan. Artinya, penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

### Desain Penelitian

Iklim organisasi dan kepemimpinan yayasan adalah variabel bebas (*independent variable*), kepuasan kerja adalah variabel antara (*intervening variable*) sedangkan komitmen adalah variabel terikat (*dependent variable*).



Gambar 1 .Pola hubungan antara Iklim organisasi, Kepemimpinan yayasan, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi.

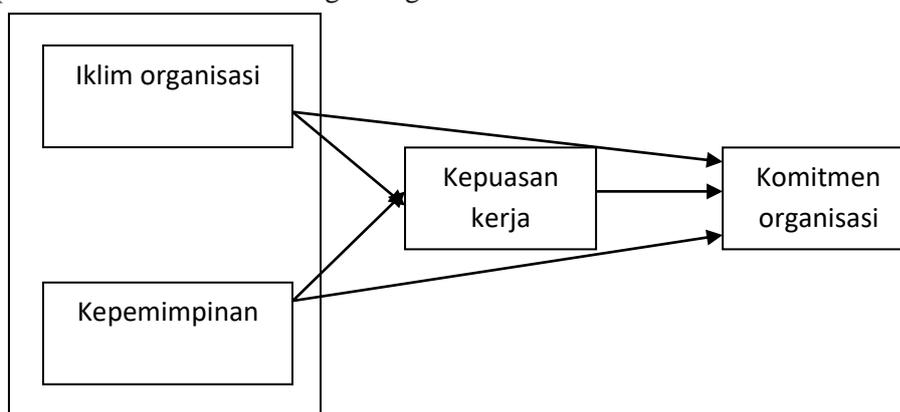
### Populasi Dan Sampel Penelitian

Dalam setiap penelitian, populasi yang dipilih erat hubungannya dengan masalah yang ingin dipelajari. Populasi dalam penelitian ini adalah guru pada Yayasan Pendidikan PASIAD yang berjumlah 125 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sample jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Hal ini dikarenakan populasi yang relatif kecil. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 125 responden

### Teknik Analisis Jalur

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi. Perluasan tersebut selain melihat variabel yang berpengaruh tetapi juga mempelajari pengaruh secara langsung dan tak langsung antara variabel bebas terhadap variabel tak bebas atau tergantung.



**Gambar 2. Diagram hubungan antar variabel Dependen dan Independen**

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dibuat hipotesisnya. Dalam hal ini dua persamaan tersebut adalah :

Persamaan struktural (1):  $Kepuasan\ kerja = \rho_{x1}YIO + \rho_{x2}YK + e_1$

Persamaan struktural (2):  $Komitmen\ organisasi = \rho_{x1Z}IO + \rho_{x2Z}YK + \rho_{yz}Kp$

### Hipotesis Statistik

Setelah mengetahui hubungan antara variabel akan diuji kebenarannya dengan uji hipotesis koefisien jalur.

Hipotesis nol : tidak ada hubungan antara X dan Y.

Hipotesis alternatif : terdapat hubungan antara X dan Y.

- H1 :  $\rho_{x1Y} \neq 0$ , iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 :  $\rho_{x2Y} \neq 0$ , kepemimpinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- H3 :  $\rho_{x1Z} \neq 0$ , iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H4 :  $\rho_{x2Z} \neq 0$ , kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H5 :  $\rho_{yz} \neq 0$ , kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H6 :  $(\rho_{x1Z} + \rho_{x2Z} + \rho_{yz}) \neq 0$  iklim organisasi, kepemimpinan yayasan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data Demografi

Responden dalam penelitian ini berjumlah 125 orang responden yang merupakan karyawan Yayasan PASIAD. Adapun profil responden yang dapat diuraikan disini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan formal, dan masa kerja. Untuk lebih jelas mengenai deskripsi profil responden, dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini.

#### Jenis Kelamin

Karakteristik jenis kelamin sering kali dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan suatu tindakan baik pekerjaan, aktivitas, maupun tingkah laku seseorang setiap harinya. Dari 125 orang responden yang ada, profil jenis kelamin responden tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	86	68,8
2	Wanita	39	31,2
	<b>Jumlah</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1 di atas diketahui bahwa mayoritas responden adalah pria sebesar 68,8% sedangkan wanita hanya 31,2% saja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru pada Yayasan PASIAD berjenis kelamin pria.

#### Usia

Usia merupakan salah satu faktor alat ukur untuk menentukan tingkat kedewasaan atau tingkat emosional dari seseorang. Dari 125 orang responden yang ada, profil usia responden tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 – 25 th	25	20
2	26 – 30 th	32	25,6
3	31 – 35 th	39	31,2
4	> 35 th	29	23,2
	<b>Jumlah</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui bahwa responden terbanyak berusia antara 31–35 tahun yaitu sebanyak 31,2% dan hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia yang telah matang dan profesional.

#### Pendidikan Formal

Tingkat pendidikan formal menunjukkan derajat intelektual seseorang, semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi pengetahuan dan tingkat intelektualitas seseorang. Dari 125 orang responden yang ada, profil pendidikan formal responden tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Formal**

No.	Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase
1	Diploma III	0	0
2	S1	83	66,4
3	S2	37	29,6
4	S3	5	4
	<b>Jumlah</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan formal terakhir pada tingkat S1, yaitu sebanyak 66,4%, responden dengan pendidikan S2 sebanyak 29,6%, dan responden dengan pendidikan terakhir Doktor sebanyak 4%.

### Masa Kerja

Masa kerja dapat dijadikan tolok ukur pengalaman yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Semakin tinggi masa kerja seseorang karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat pemahaman dan pengalaman karyawan tersebut akan perusahaan tempatnya bekerja. Dari 125 orang responden yang ada, profil masa kerja responden tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 th	18	14.4
2	1 – 3 th	28	22.4
3	4 – 6 th	42	33.6
4	> 6 th	37	29.6
	<b>Jumlah</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

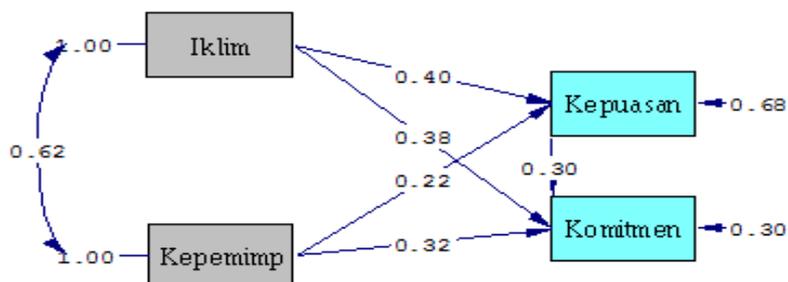
Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan masa kerja 4 – 6 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman yang baik akan pekerjaannya.

### Analisis Jalur

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pada penelitian ini digunakan uji koefisien jalur.

### Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Yayasan Terhadap Kepuasan Kerja



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 3. Nilai Koefisien Jalur antar Variabel

Berdasarkan hasil analisis jalur regresi pada gambar 4.1 diperoleh bahwa nilai koefisien jalur iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,40 dan kepemimpinan Yayasan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,22. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diperoleh model persamaan regresi variabel iklim organisasi (X1) dan variabel kepemimpinan Yayasan (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sebagai berikut:

$$Y = 0.40X_1 + 0.22X_2 \quad (1)$$

### Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Yayasan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis jalur regresi pada gambar 4.2 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasi sebesar 0,38 dan kepemimpinan yayasan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,32. Nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,30.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diperoleh model persamaan regresi variabel Iklim organisasi (X1) dan variabel Kepemimpinan Yayasan (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) dan Komitmen organisasi (Z) sebagai berikut:

$$Z = 0,38 X_1 + 0,32 X_2 + 0,30 Y \quad (2)$$

Dari perhitungan di atas maka dapat dirangkum dari pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut.

**Tabel 5. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) terhadap Kepuasan kerja (Y)	0,40		
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) terhadap komitmen organisasi (Z)	0,38		
Kepemimpinan Yayasan (X <sub>2</sub> ) terhadap kepuasan kerja (Y)	0,22		
Kepemimpinan Yayasan (X <sub>2</sub> ) terhadap komitmen organisasi (Z)	0,32		
Kepuasan kerja (Y) terhadap komitmen organisasi (Z)	0,30		
Iklim organisasi (X <sub>1</sub> ) terhadap komitmen organisasi (Z) melalui kepuasan kerja (Y)		0,12	0,50
Kepemimpinan Yayasan (X <sub>2</sub> ) terhadap komitmen organisasi (Z) melalui kepuasan kerja (Y)		0,07	0,39

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur iklim organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,38. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru pada Yayasan Passiad. Nilai koefisien jalur iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dapat diterima oleh karyawan dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan.

Pada variabel kepemimpinan yayasan diperoleh koefisien jalur terhadap komitmen organisasi sebesar 0,32. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Yayasan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien jalur kepemimpinan Yayasan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,22. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Yayasan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru pada Yayasan Passiad.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 0,12. Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 12%.

Hasil analisis jalur diperoleh bahwa pengaruh total iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan sebesar sebesar 0,12. Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang diterapkan Yayasan Passiad memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Pada uji koefisien jalur variabel kepemimpinan Yayasan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,07. Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan Yayasan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi Yayasan Passiad. Pengaruh total kepemimpinan Yayasan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0,39. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Yayasan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini dikarenakan penerapan kepemimpinan Yayasan pada karyawan Yayasan Passiad sudah baik menurut karyawan.

Berdasarkan dari nilai pengaruh total, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan Yayasan merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Yayasan Passiad.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Dari pengolahan data menggunakan Lisrel 8.70 hasil pendapat responden terhadap pernyataan variabel iklim organisasi mayoritas responden menjawab cenderung setuju. Hal tersebut menunjukkan rasa saling percaya yang kuat antar sesama karyawan akan menimbulkan iklim organisasi yang kondusif yang membuat karyawan menjadi betah bekerja.

Penerimaan terhadap hipotesis pertama ini menunjukkan peran iklim organisasi yang sangat penting terhadap terbentuknya kepuasan kerja guru pada Yayasan Passiad. Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dan komitmen kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari anggota, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan-persoalan ini semakin kompleks dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan makin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Kepuasan kerja bisa terjadi jika karyawan merasa memperoleh perasaan keadilan dalam melakukan pekerjaan. Adanya iklim organisasi yang dirasa adil akan mendorong guru untuk segera mencapai kepuasan dalam bekerja. Iklim merupakan gambaran yang obyektif mengenai lingkungan kerja sedangkan kepuasan mereka tanggapan perasaan (negatif ataupun positif) mengenai lingkungannya. Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Falahy (2005). Hasil penelitian membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian lain yang serupa juga dilakukan oleh Basir (2005) dan Prasetyo (2005), yang hasil penelitian mereka membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasi**

Hasil uji parsial (uji T) menunjukkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi terlihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Pada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang positif terlihat dari nilai t hitung > t tabel, yang berarti bahwa iklim organisasi berimplikasi signifikan dan positif terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi.

Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Pada analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa koefisien parameter antara variabel iklim organisasi dengan variabel komitmen karyawan sebesar 0,38. Hal ini berarti iklim organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen karyawan Yayasan Passiad. Pengujian hipotesis ke dua diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 5,75$  lebih besar dibanding  $t_{tabel} 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi di Yayasan Passiad berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Yayasan terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,22 dan nilai t hitung 2,35. Ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses kepemimpinan yang diperlukan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik sehingga mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja guru. Kepemimpinan yang dilaksanakan mampu memberikan dampak terhadap bawahan. Seharusnya seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu bersinggungan dengan kepuasan kerja bawahan karena sesuai dengan posisinya, seorang manajer bekerja melalui bawahannya. Oleh

karena itu, memahami kepuasan kerja pada konteks perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Intinya adalah kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi (bawahan) menuju pencapaian hasil atau kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, baik pada konteks individual atau organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Yayasan terhadap Komitmen organisasi**

*Hipotesis* yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,32 dan *nilai t hitung sebesar 5,03*. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hubungan langsung yang signifikan ini dapat dijelaskan berdasarkan sudut pandang pemimpin. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman yang mereka miliki telah mampu meningkatkan komitmen guru pada Yayasan Pasiad.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nowack (2004) yang menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang menilai atasan mereka memiliki praktik kepemimpinan yang buruk menyebabkan seorang karyawan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk keluar atau penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengubah persaingan usaha dengan mendapatkan dukungan dari karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal itu merupakan salah satu cara untuk mengatasi persaingan tersebut. Sesuai dengan komitmen organisasi, peran seorang pemimpin yang dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan hidup dalam situasi ketidakpastian di masa depan.

Dalam penelitiannya, Yousef (2000), menyatakan pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian lainnya, Dwayne M. Gunter (1997) lebih ditujukan untuk mengetahui keterkaitan antara praktik kepemimpinan (*leadership practice*) terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,30 dan *t hitung sebesar 4,99*. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru Yayasan Pasiad, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi adalah kepuasan dengan sistem kompensasi dan promosi. Komitmen ini ditunjukkan oleh tetap bekerja dan tidak keluar atau pindahnya karyawan dari tempat bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gray and Laidlaw (2004) yang menyatakan pada level organisasi, rendahnya kepuasan kerja mengakibatkan melemahnya komitmen pegawai pada organisasi, meningkatnya - absensi dan *turnover*, serta menurunkan produktivitas kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan guru pada Yayasan Pasiad. Iklim organisasi akan memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-rang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Atau dengan kata lain iklim organisasi yang kondusif tentukan akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja guru pada Yayasan Pasiad.

2. Kepemimpinan Yayasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan dengan Kepemimpinan Yayasan yang dilaksanakan oleh organisasi mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.
3. Pada pengujian pengaruh variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan penerapan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan komitmen guru pada Yayasan Passiad.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yayasan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan kepemimpinan yayasan yang tepat, maka akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi.
5. Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap komitmennya pada organisasi.
6. Iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 38% dan dapat juga berpengaruh tidak langsung sebesar 12%, yaitu: dari iklim organisasi ke kepuasan kerja, lalu ke komitmen organisasi.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yayasan dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 32% dan dapat juga berpengaruh tidak langsung sebesar 7%, yaitu: dari kepemimpinan yayasan ke kepuasan kerja, lalu ke komitmen organisasi.
8. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan Lisrel, maka diperoleh nilai *Squared Multiple Correlations* pada persamaan struktur pertama. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan yayasan memberikan kontribusi sebesar 32% terhadap kepuasan kerja.
9. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan Lisrel, maka diperoleh nilai *Squared Multiple Correlations* pada persamaan struktur kedua. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan yayasan memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 70%.

### **Implikasi Penelitian**

1. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui iklim organisasi
2. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan peran iklim organisasi yang sangat penting terhadap terbentuknya kepuasan kerja guru Yayasan Passiad. Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dan komitmen kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah.
3. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui kepemimpinan Yayasan
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi (Yayasan Passiad) memiliki peran yang besar dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan guru Yayasan Passiad dapat dikatakan kepemimpinan yang bermakna, kepemimpinan yang berharga dalam arti kepemimpinan tersebut mampu memengaruhi kepuasan guru dalam bekerja.
5. Upaya peningkatan komitmen organisasi melalui iklim organisasi
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti apabila iklim organisasi ditingkatkan menjadi lebih kondusif lagi maka komitmen organisasi karyawan pun akan semakin tinggi. Karyawan merasa bahwa karyawan juga merupakan pemilik dari perusahaan sehingga dengan senang hati karyawan akan berusaha melakukan yang terbaik untuk perusahaan.
7. Upaya peningkatan komitmen organisasi melalui kepemimpinan Yayasan

8. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya apabila Yayasan menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka komitmen karyawan terhadap organisasi pun akan meningkat.
9. Upaya peningkatan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja
10. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi, maka perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan komitmen organisasi, yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan secara rutin kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses pengajaran di kelas.

## **SARAN**

1. Organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pasiad. Perhatian tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kesejahteraan pegawai sehingga pegawai akan memiliki persepsi untuk bertahan di organisasi meski ada pekerjaan lain diluar yang lebih baik. Melibatkan pegawai pada program kerja organisasi akan membuat pegawai merasa dihargai oleh organisasi, hal tersebut akan mempengaruhi perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya sehingga pegawai akan berusaha untuk disiplin dalam bekerja dan menekan tingkat pelanggaran terhadap peraturan jam kerja.
2. Pimpinan hendaknya lebih memahami lagi kompleksitas perilaku para karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan komitmennya pada organisasi. Pentingnya pemberian motivasi kepada karyawan agar mereka tetap bersedia melakukan pekerjaannya sesuai dengan kecakapan dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. Iklim organisasi yang kondusif akan mengarahkan kepada perilaku positif yang sangat berguna bagi pengembangan organisasi bila setiap karyawan diasumsikan memiliki komitmen yang benar terhadap organisasi. Oleh karena itu iklim organisasi perlu diperhatikan untuk membentuk kepuasan kerja bagi para karyawan.
4. Kepuasan kerja akan membentuk karyawan yang loyal terhadap organisasi. Upaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat mewujudkan kinerja yang baik dari karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alwi H, 2008. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta; Balai Pustaka
- Amiartuti Kusmaningtyas. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Persada Jaya Indonesia di Kabupaten Sidoarjo. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, April 2013, 107-120 ISSN 2087-1090
- Basir, Honesti. 2005. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kelompok Karyawan (Studi kasus di Garuda Maintenance Facility)*. Tesis dipublikasikan ([www.digilib.ti.itb.ac.id](http://www.digilib.ti.itb.ac.id)). Institut Teknologi Bandung
- Cherrington, David J,. 2006. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance*, Second Edition, Allyn & Bacon, Boston
- Davis Keith and John W. Nestrom. 2008. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi 7. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Davis, Keith.2003, *Fundamental Organization Behavior*, Diterjemahkan Agus Dharma Penerbit Erlangga, Jakarta
- Etty Susanty, 2011, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka*. Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 8, Nomor 2, September 2012, 121-134
- Falahy. 2005. *Studi Korelasi Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Guru (Studi pada guru SMK Samarinda)*. Tesis dipublikasikan ([www.geocities.com/guruvalah](http://www.geocities.com/guruvalah)).

- Flippo, Edwin B, 2006, Manajemen Personalia, Terjemahan: Moh Masud, Edisi Keenam, Jakarta:Erlangga
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske.2001. "Organizations : Behavior, Structure, Process" (Eleventh Edition)., Boston: McGraw-Hill Irwin
- Hasibuan, Malayu SP, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2005. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS.
- Kartini Kartono, 2009, Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu? Penerbit PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Luthans, F. 2006. Organization Behavior. Eighth edition. Yew York: The McGraw-Hall Co., Inc
- Robbins, Stephen P. 2008, Prilaku Organisasi, Edisi Kesembilan, Jilid Pertama,Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Alfabeta.
- Toulson, P. & Mike, S. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. Journal of Public Personnel Management. Vol. 23, Issue 3. (Fall). 453-469
- Triantoro Safaria, 2004. Kepemimpinan. Yogyakarta: Graha Ilmu.