

# Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit

Ni Luh Putu Suarningsih

Puskesmas Cisadea Malang

Arief Alamsyah

Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Armanu Thoyib

Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Abstract:** *This study aimed to determine the relationship among organizational climate, organizational commitment and employees' performance in hospital. The study design was descriptive analytical survey using cross-sectional study. The respondents were 81 employees at Lawang Medika Hospital who represented both medical staffs and medical-support staffs. Organizational climate was measured by using a modified Organizational Climate Questionnaire (OCQ). Organizational commitment was measured by using a modified Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Performance was measured using by Hariono's questionnaire. All questionnaires used five scale of Likert. Data was analyzed using path analysis to find the relationship between organizational climate, organizational commitment and employee performance, which is organized by using Office Excel 2010 and SPSS for Windows 19.0 software. The results showed that organizational climate influenced both organizational commitment and employees' performance positively. Organizational commitment itself also influenced employees' performance positively. Organizational climate influenced employees' performance indirectly through organizational commitment.*

**Keywords:** *organizational climate, organizational commitment, employees' performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan cross sectional. Dalam penelitian ini seluruh populasi menjadi sampel, yaitu 81 orang karyawan Rumah Sakit Lawang Medika Malang. Mereka mewakili semua bagian rumah sakit, baik bagian medis maupun penunjang medis. Iklim organisasi diukur menggunakan modifikasi *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*, komitmen organisasional diukur menggunakan modifikasi *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* sedangkan untuk mengukur kinerja digunakan kuesioner penelitian Hariono (2012). Instrumen menggunakan skala *likert* dengan 5 pilihan. Analisis data yang digunakan adalah uji path analysis untuk mencari hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, dengan bantuan *software Excel Office 2010* dan *SPSS for Windows 19.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Kata Kunci:** iklim organisasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan

---

## Alamat Korespondensi:

Ni Luh Putu Suarningsih, Puskesmas Cisadea Jl. Cisadea  
19 Malang, HP: 081334533376. Email: p\_suarningsih@  
yahoo.com

Karyawan rumah sakit adalah komponen terpenting dan sangat mempengaruhi bagaimana pelayanan rumah sakit dapat memuaskan pasien. Keberhasilan sebuah rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Pada umumnya kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam lingkup bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik secara kualitas dan kuantitas. Studi pendahuluan di Rumah Sakit Lawang Medika (RSLM) Malang pada bulan Maret 2013 mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2012 belum optimal. Hal ini dapat diketahui dari persentase karyawan yang berprestasi cukup (13%), baik (86.42%) dan belum ada karyawan dengan prestasi sangat baik.

Menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Sopiah, 2008; Noordin, dkk., 2010). Komitmen mempengaruhi karier karyawan, kinerja organisasi, tingkat absensi dan loyalitas karyawan (Sopiah 2008). Sebagian besar peneliti menemukan komitmen organisasional yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover*. Studi pendahuluan di RSLM menunjukkan tingkat *turnover* yang rendah (kurang dari 10%) dalam tahun 2010–2012, sesuai standar pelayanan minimal (SPM).

Dari dua temuan itu penulis tertarik untuk melihat bagaimana pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RSLM. Melalui wawancara dengan direktur rumah sakit penulis menemukan aktivitas pengelolaan SDM saat ini belum efektif. Pengelolaan SDM dipengaruhi oleh banyak hal antara lain: kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan dan partisipasi

karyawan serta iklim organisasi (Mahsun 2012). Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi.

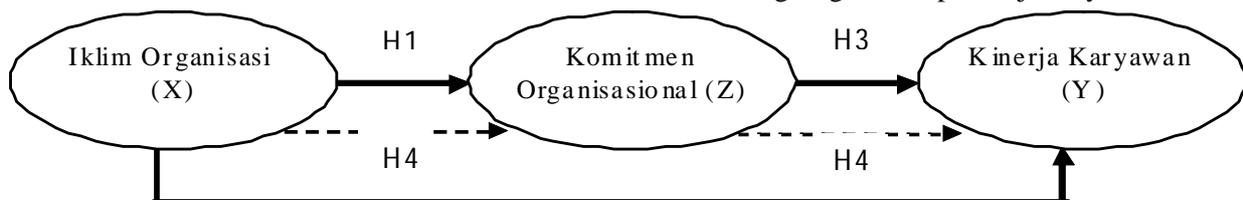
Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Akbar (2009) dan Henaldy (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian yang menghubungkan iklim organisasi dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan, penulis menduga penemuan kinerja baik dan *turn over* kecil di RSLM, walaupun dengan pengelolaan SDM yang belum optimal, mungkin disebabkan oleh iklim organisasi yang kondusif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional di RSLM. Penelitian ini juga bertujuan mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi atau tidak langsung melalui komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di RSLM. Kerangka konsep penelitian disajikan dalam gambar 1.

Berdasarkan pemaparan di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional di RSLM.
- H2 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSLM.
- H3 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSLM.
- H4 : Iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

komitmen organisasional di RSLM.

## METODE

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, analitik observasional dengan pendekatan *cross sectional*. Seluruh populasi menjadi sampel, yaitu 81 orang karyawan RSLM (sampel jenuh).

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel eksogen yaitu iklim organisasi (x), variabel endogen adalah kinerja karyawan (y) serta variabel mediating/variabel antara yaitu komitmen organisasional (z).

Instrumen kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menunjukkan perbedaan tingkat, perbedaan derajat, perbedaan jenjang maupun perbedaan kuantitas. Sebelum digunakan, instrumen penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana instrumen dapat dipercaya. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item kuesioner valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan reliabilitas kuesioner kuat, Arikunto (1998).

Dasar interpretasi hasil penelitian dilakukan dengan mengkategorikan rata-rata (rerata) masing-masing variabel berdasarkan modifikasi dari Stemple Jr dalam Karambut, dkk. (2004). Iklim sangat tidak kondusif/komitmen sangat rendah/kinerja sangat buruk (rerata 1,00–1,80), iklim tidak kondusif/komitmen rendah/kinerja buruk (rerata 1,81–2,60), iklim cukup kondusif/komitmen sedang/kinerja sedang (rerata 2,61–3,40), iklim kondusif/komitmen tinggi/kinerja baik (rerata 3,41–4,20) dan iklim sangat kondusif/komitmen tinggi/kinerja sangat baik (rerata 4,21–5,00).

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan *software Excel Office 2010* dan *SPSS for Windows 19.0*. Asumsi model jalur dalam penelitian ini adalah ada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta ada pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

## HASIL

### Gambaran Lokasi Penelitian

Rumah Sakit Lawang Medika (RSLM) merupakan rumah sakit umum yang berkedudukan di jalan Cipto no 8 Bedali, Lawang, Jawa Timur. Berdiri sejak tahun 2005 sebagai rumah sakit khusus bedah dan

tahun 2010 menjadi rumah sakit umum, dibawah kepemilikan PT Dasa Usaha Jaya. RSLM berada 15 km sebelah utara dari pusat kota Malang, berdiri di atas tanah seluas 1747m<sup>2</sup>. Lokasi RSLM sangat strategis karena terletak di pinggir jalan raya propinsi Malang-Surabaya dan dilalui alat transportasi umum berbagai jurusan.

### Karakteristik Responden

Karakteristik sampel	Frekuensi	Prosentase
a. Usia		
- 20-30 th	49	60,5%
- 31-40 th	21	25,9%
- >40 th	11	13,6%
b. Jenis kelamin		
-laki-laki	28	34,6%
-perempuan	53	65,4%
c. masa kerja		-
- < 2 th	11	13,6%
- 2-5 th	46	56,8%
- >5 th	24	29,6%
d. Jabatan		
-kepala bagian	11	13,6%
-staf pelaksana	70	86,4%
e. Status pegawai		
-tenaga tetap	65	80,2%
-tenaga kontrak	6	7,4%
-lain-lain	10	12,3%
f. Pendidikan terakhir		
-SMP ke bawah	7	8,6%
-SMA	28	34,6%
-Diploma	34	42,0%
-Sarjana	12	14,8%
-Magister	0	-
-Lain-lain	0	-
g. Jarak tempuh		
-0 – 5 km	36	44,4%
-Lebih dari 5 km – 10 km	18	22,2%
-Lebih dari 10 km	27	33,3%

Tabel 1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSLM (81 orang). Dari hasil penelitian di dapatkan usia responden terbanyak (60,49%) antara 20-30 tahun. Hal ini menunjukkan sebagian besar berusia muda. Menurut Robbins (2003) kinerja akan merosot dengan bertambahnya usia. Umur juga berpengaruh terhadap produktivitas, karena ketrampilan, kecepatan, kecekatan, kekuatan dan koordinasi menurun dengan berjalannya waktu. Perbandingan karyawan wanita dengan laki-laki adalah 65,4% : 34,6%.

Tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas antara pria dan wanita. Pendidikan responden yang terbanyak adalah diploma (42,0%). Mayoritas responden (80,24%) berstatus pegawai tetap. Dengan umur rata-rata responden yang masih muda, berpendidikan D3, masa kerja mencapai 5 tahun, berstatus pegawai tetap, diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal.

### Gambaran Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

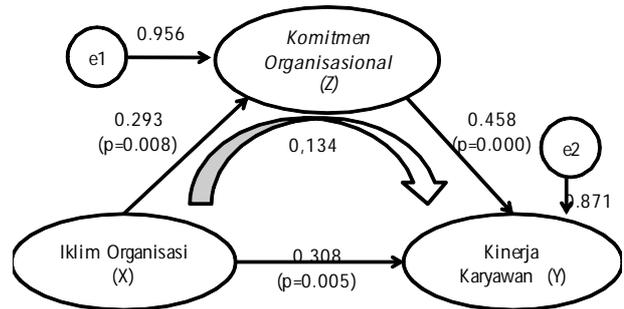
Secara umum nilai rata-rata variabel iklim organisasi adalah cukup kondusif (rerata 3,28). Variabel komitmen organisasional termasuk kategori sedang (rerata 3,21). Deskripsi kinerja secara umum menunjukkan baik (rerata 4,18).

#### Hasil Analisis Jalur

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan sebe-

**Tabel 2. Gambaran Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

INDIKATOR	RERATA	KATEGORI
<b>IKLIM ORGANISASI</b>		
Konformitas	3,54	Kondusif
Kepemimpinan	3,41	Kondusif
Dukungan	3,39	Cukup Kondusif
Standar	3,29	Cukup Kondusif
Kejelasan	3,13	Cukup Kondusif
Tanggungjawab	3,13	Cukup Kondusif
Pengakuan	3,03	Cukup Kondusif
<b>Σ Rerata Iklim Organisasi</b>	<b>3,28</b>	<b>Cukup Kondusif</b>
<b>KOMITMEN ORGANISASIONAL</b>		
Komitmen Normatif	3,39	Sedang
Komitmen Kontinuans	3,17	Sedang
Komitmen Efektif	3,07	Sedang
<b>Σ Rerata Komitmen Organisasional</b>	<b>3,21</b>	<b>Sedang</b>
<b>KINERJA KARYAWAN</b>		
Kejujuran	4,56	Sangat Baik
Budaya pelayanan	4,56	Sangat Baik
Etika	4,40	Sangat Baik
Tanggung jawab	4,26	Sangat Baik
Kemandirian	4,25	Sangat Baik
Kesadaran tugas	4,21	Sangat Baik
Kepatuhan	4,15	Sangat Baik
Partisipasi	4,14	Baik
Pengetahuan tugas	4,11	Baik
Kerjasama	3,93	Baik
Inovasi dan kreatifitas	3,85	Baik
<b>Σ Rerata Kinerja Karyawan</b>	<b>4,18</b>	<b>Baik</b>



**Gambar 2. Hasil Akhir Analisis Jalur**

rapa besar persentase pengaruh variabel eksogen kepada variabel endogen. Interpretasi  $R^2$  nilai = 0.086 mempunyai arti keragaman data yang dijelaskan oleh model persamaan (1) tersebut adalah sebesar  $x 100\% = 0.086 \times 100\% = 8.6\%$ , sedangkan sisanya sebesar 91.4% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model dan error. Dengan kata lain komitmen organisasional dalam penelitian ini dipengaruhi oleh iklim organisasi sebesar 8.6% dan komitmen organisasional dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 91.4%. Sedangkan pada nilai = 0.307 mempunyai arti keragaman data yang dijelaskan oleh model persamaan (2) tersebut adalah sebesar  $x 100\% = 0.307 \times 100\% = 30.7\%$ , sedangkan sisanya sebesar 69.3% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model dan error. Dengan kata lain secara bersama-sama iklim organisasi dan komitmen organisasional dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 30.7% dan kinerja karyawan dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 69.3%.

### Pengaruh Langsung Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Tabel 2 menyajikan analisis hipotesis penelitian. Hipotesis 1 dapat diterima dimana terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil uji analisis jalur (*path analysis*) ditemukan koefisien jalur sebesar 0,293 dengan p-value 0,008. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh yang seiring antara iklim organisasi dengan komitmen organisasional. Kenaikan iklim organisasi yang diberikan pada karyawan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Hipotesis 2 dapat diterima dimana terdapat

**Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung**

Variabel	Berpengaruh terhadap	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung	p-value
iklim organisasi (X)	komitmen organisasional(Z)	0.293	-	0.008*
iklim organisasi (X)	kinerja karyawan(Y)	0.308	-	0.005*
komitmen organisasional(Z)	kinerja karyawan(Y)	0.456	-	0.000*
Iklim organisasi (X) melalui Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	-	0.134	-

Sumber data diolah, 2013

pengaruh langsung yang signifikan dan positif iklim organisasi terhadap kinerja. Hasil uji analisis jalur ditemukan koefisien jalur sebesar 0,308 dengan p-value 0,005. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh yang seiring. Kenaikan iklim organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hipotesis 3 dapat diterima di mana terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil uji analisis jalur ditemukan koefisien jalur sebesar 0.456 dengan p-value 0.000. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh yang seiring. Kenaikan komitmen organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

**Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional**

Hipotesis 4 dapat diterima di mana terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hasil uji analisis jalur ditemukan koefisien jalur sebesar 0.134 ( $0.293 \times 0.456 = 0.134$ ). Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh yang seiring. Kenaikan secara bersama iklim organisasi melalui komitmen organisasional yang diberikan pada karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja

karyawan melalui komitmen organisasional dikatakan signifikan walaupun kecil dibandingkan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja

karyawan.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan adanya pengaruh signifikan positif antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Demikian juga penelitian Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai di lingkungan pemerintah kota Semarang.

Komitmen organisasional adalah identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Yuwalliatin & Sitty, 2006). Iklim organisasi yang penekanannya adalah persepsi karyawan terhadap organisasi, kemungkinan memiliki kaitan erat dengan emosi karyawan dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Persepsi lingkungan kerja yang terdapat dalam penelitian ini adalah kondisi psikologis di sekitar karyawan yang berhubungan dengan kebijakan dan peraturan, tanggung jawab, pengakuan, dukungan, struktur, standar serta kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi masuk kategori cukup kondusif, artinya persepsi karyawan tentang lingkungan internal organisasi cukup baik dan mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja. Indikator iklim organisasi yang memenuhi nilai rata-rata yang tinggi adalah faktor konformitas (kebijakan dan peraturan) dan faktor kepemimpinan. Hal ini dapat

diketahui dari jawaban responden di mana sebagian besar menyatakan melaksanakan aturan kerja yang ditetapkan organisasi dan pengorganisasian yang baik oleh pimpinan membuat karyawan lebih produktif. Dukungan juga memberikan rerata cukup tinggi (3,39), artinya responden cukup setuju bahwa selama ini mereka saling menghargai, saling membantu dan menjaga hubungan yang baik. Hal ini ditunjang dengan sebagian besar responden menyatakan jika melaksanakan tugas yang sulit biasanya mendapat bantuan dari teman sekerja. Komitmen organisasional termasuk dalam kategori sedang artinya karyawan cukup percaya dan menerima tujuan rumah sakit serta mempunyai keinginan yang cukup untuk tetap bekerja. Komitmen normatif memberikan kontribusi terbesar, terlihat dari sebagian besar responden menyatakan organisasi ini pantas mendapatkan kesetiaan dari karyawan dan merasa punya kewajiban untuk tetap bersama rekan kerja. Hal ini mungkin disebabkan karena 80,2% karyawan merupakan karyawan tetap. Mathieu dan Zajac dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi menyebabkan karyawan tetap bertahan dalam organisasi. Jadi persepsi karyawan yang positif tentang peraturan, kepemimpinan dan dukungan, menyebabkan karyawan merasa punya kewajiban untuk tetap bertahan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan adanya pengaruh signifikan positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Akbar (2009) yang melakukan penelitian Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatra Utara Cabang Medan, menemukan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Henaldy (2009) juga menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional Tbk sebesar 68,1% dan sisanya 31,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Timpe 1999). Faktor internal berhubungan dengan sifat seseorang misalnya kemampuan dan kesesuaian pekerjaan. Faktor eksternal berasal dari lingkungan seperti: perilaku, sikap, tindakan-tindakan, rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja

dan iklim organisasi.

Pada penelitian ini ditemukan kinerja karyawan dalam kategori baik, artinya prestasi kerja karyawan baik, ditinjau dari segi kuantitas maupun kualitas serta karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap kinerja karyawan adalah budaya pelayanan. Budaya pelayanan tinggi artinya sebagian besar responden sangat setuju sudah memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien dengan tepat dan memuaskan. Hasil penelitian juga menunjukkan iklim organisasi masuk kategori cukup kondusif, di mana faktor kebijakan dan peraturan, kepemimpinan dan dukungan, memberi pengaruh yang besar. Persepsi karyawan yang positif tentang kebijakan dan peraturan, kepemimpinan serta dukungan, memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan, selanjutnya mempengaruhi prestasi kerja. Jadi budaya pelayanan yang tinggi dan sudah diterapkan selama ini, tidak terlepas dari iklim organisasi yang cukup kondusif.

Hasil terendah indikator iklim organisasi adalah pengakuan (rerata 3,03) artinya karyawan merasa penghargaan atas pekerjaan mereka hanya berada dalam kategori cukup. Hal ini didukung dengan sebagian besar responden menyatakan imbalan dan pengakuan tidak mencukupi untuk penyelesaian pekerjaan yang baik dan hanya sebagian kecil menyatakan imbalan dan dorongan yang mereka peroleh melampaui ancaman dan kritik. Persepsi karyawan yang negatif tentang pengakuan, memberikan lingkungan kerja yang kurang menyenangkan, selanjutnya mempengaruhi prestasi kerja. Jadi imbalan atau penghargaan yang ada selama ini belum sesuai dengan harapan karyawan. Untuk itu perlu terobosan atau program untuk meningkatkan imbalan atau penghargaan, misalnya pemberian insentif, rekreasi berkala, penghargaan karyawan berprestasi dan sebagainya.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Renyowijoyo (2003) yang menemukan komitmen organisasional mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Demikian juga Samad (2005) yang menemukan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Dari hasil penelitian didapatkan komitmen organisasional RSLM termasuk dalam kategori sedang, artinya karyawan cukup percaya dan menerima tujuan rumah sakit serta mempunyai keinginan yang cukup untuk tetap bekerja. Pada penelitian ini ditemukan kinerja karyawan dalam kategori baik, artinya prestasi kerja karyawan baik ditinjau dari segi kuantitas maupun kualitas serta karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena pengaruhnya pada *turnover*, hubungannya dengan kinerja, yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaannya (Morrison 1997). Hasil penelitian di RSLM menunjukkan komitmen organisasi yang sedang mampu menghasilkan kinerja yang baik. Artinya pengaruh komitmen begitu besar atau kuat terhadap kinerja untuk RSLM.

Hasil terendah indikator kinerja adalah kedisiplinan dengan rerata 3,77 artinya hanya sebagian kecil responden dinyatakan sudah baik dalam memberikan perhatian terhadap waktu, selalu dapat dipercaya dan diandalkan dalam penggunaan waktu kerja. Komitmen organisasional menjadi perhatian penting di banyak penelitian karena berdampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti: kualitas kerja, *turnover*, tingkat absensi, kecepatan kerja, bertahan dalam organisasi dan loyalitas pada organisasi. Untuk itu manajemen perlu meningkatkan kedisiplinan karyawan melalui pemantauan jam kerja termasuk *sift* kerja, pemantauan pakaian kerja, pemantauan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur operasional (SOP) dan sebagainya.

### **Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan adanya pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa adanya hubungan positif iklim organisasi melalui komitmen

organisasional terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumberdaya manusia yang diterima anggota organisasi. Iklim organisasi terbuka tercipta bila karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan dan keputusan manajerial (Simamora2004). Steers dalam Sopiah (2008) mengungkapkan komitmen karyawan yang tinggi akan menyebabkan stabilitas kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan iklim organisasi bersama dengan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan seiring (hubungan positif) dengan kinerja karyawan. Artinya peningkatan iklim organisasi bersama-sama dengan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Hal ini dapat menjadi dasar bagi manajemen RSLM untuk menjaga dan meningkatkan konformitas, kepemimpinan, dukungan dan kepercayaan karyawan terhadap rumah sakit, sehingga karyawan mampu memberikan kinerja yang optimal.

### **Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya adalah:

- Penelitian ini hanya membahas pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Secara obyektif masih banyak faktor lain yang mempengaruhi komitmen dan kinerja seperti motivasi karyawan, kepuasan karyawan dan sebagainya.
- RSLM tergolong baru sehingga komitmen organisasional dan iklim organisasi baru terbentuk. Hal ini mungkin berbeda dengan rumah sakit yang sudah lama berdiri, sehingga harus dibutuhkan kehati-hatian untuk menjendralisir hasil penelitian.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi RSLM dalam kategori cukup kondusif, komitmen organisasional dalam kategori sedang dan kinerja karyawan dalam kategori baik. Dari hasil analisis statistik yaitu analisis path didapatkan bahwa iklim organisasi berpengaruh

secara signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

### Saran

Berdasarkan uraian diatas, beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh manajemen:

- Membuat program untuk meningkatkan penghargaan terhadap karyawan, seperti pemberian insentif keluarga, pemberian hadiah untuk karyawan berprestasi serta promosi jabatan bagi yang berprestasi.
- Melaksanakan inspeksi mendadak (sidak) atas kehadiran karyawan dan atas pelaksanaan SOP secara berkala.

### DAFTAR RUJUKAN

- Affandi, H. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)*, Universitas Diponegoro.
- Akbar, T.R. 2009. 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Cabang Medan', *Universitas Sumatera Utara*.
- Allen, N.J., Meyer, P.J., & Smith, C.A. 1993. 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 No.4.
- Arikunto, S. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta.: Rineka Cipta.
- Hariono, S. 2012. *Peranan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Prima Husada Malang*, Universitas Brawijaya.
- Henaldy. 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk*, Universitas Pajajaran Bandung.
- Mahsun, H. 2012. 'Iklim Organisasi dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan', *Media Bina Ilmiah*, vol. 6.
- Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Rafika Aditama.
- Morrison. 1997. 'How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain', *Journal of Small Business Management*.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. 2010. 'Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment', *International Business & Economics Research*, vol. 9.
- Pedhazur, Elazar, J.1982. *Multiple Regression In Behavioral Research*. New York: CBS College Publishing.
- Renjowijoyo, M. 2003. *Hubungan antara Budaya Organisasi, Komitmen organisasional, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja, Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia*, Tesis, Universiti Utara Malaysia.
- Rukmigarsari, E., & Soenardi. 2010. *Belajar Sendiri Statistika Penelitian*, UM Press, Malang.
- Samad, & Sarminah. 2005. 'Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction', *The Business Review*, vol. 4, December.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Timpe, A.D. 1999. *Seri manajemen sumber daya manusia: Kinerja*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Widyastuti. 2004. *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja, Studi Kasus di Dinas Pertanian Kota Semarang*, UNDIP.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yuwaliatin, & Sitty. 2006. 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif', *EKOBIS*, vol. 7 No.2.