

## ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi kasus pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa  
Tengah dan DIY)

Eko Adi Siswanto, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*The purpose of this study was determinate the influence between work climate on job satisfaction, influence between career development on job satisfaction, and the influences between job satisfaction on career commitment. In this study*

*The research data was collected from 60 employees in 11 job functions that are not derived from the managerial class and still be productive on a vulnerable age. Questions is given by using a questionnaire distributed through random sampling technique which respondents were randomly selected using random numbers. After the questionnaire collected, data test technique used within a research by using the index value, validity index by factor analysis, regression, and Sobel Test to tested mediating effect by the program of PASW SPSS 18.*

*The result indicated that the work climate and career development has positive and significant effect to job satisfaction and job satisfaction has positive and significant influence to career commitment. With the influence of 53,61% and 46,39% while the other can be influenced by other variables.*

*Keywords : Work Climate, Career Development, Job Satisfaction, Career Commitment*

### PENDAHULUAN

PT Pertamina (Persero) adalah sebuah perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang pengusahaan minyak dan gas Bumi yang meliputi eksplorasi, eksploitasi, pemurnian, pengolahan, pengangkutan, dan penjualan. Perusahaan ini memiliki wewenang untuk melakukan kegiatan di seluruh wilayah Indonesia sepanjang masih dalam bidang pertambangan dan gas bumi. PT. Pertamina (Persero) juga menjadi salah satu perusahaan yang tengah melaksanakan sebuah transformasi di lingkup internal perusahaan. PT Hal ini dapat dimaklumi mengingat perusahaan BUMN ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia (*world class company*). Selain itu adanya kebijakan UU Nomor 22 Tahun 2001 membuat adanya transformasi di tubuh perusahaan semakin perlu dilakukan. Transformasi tersebut mengakibatkan adanya perubahan-perubahan seperti kebijakan perusahaan terkait karir dan iklim kerja perusahaan. diatas menjadi gambaran perlunya melakukan program transformasi perusahaan.

Perusahaan yang bergerak pada industri pertambangan dan gas bumi ini memang dirasa perlu untuk berbenah diri agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang serupa dan merealisasikan cita-cita perusahaan. Transformasi yang terjadi pada tubuh perusahaan ini secara langsung berpengaruh pada keadaan di kantor-kantor cabang yang ada, termasuk kantor cabang Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY yang bertanggung jawab pada pemasaran produk Pertamina di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Apabila melihat ke belakang, perubahan yang terjadi pada tubuh PT Pertamina (Persero) selayaknya memang perlu dilakukan. Hal ini sangat disadari mengingat perubahan di dunia usaha terjadi dengan begitu cepatnya. Salah satu faktor kuncinya adalah globalisasi. Grennhaus, et al (2000) menyatakan bahwa dalam dunia globalisasi seperti sekarang ini, perubahan di dalam

---

<sup>1</sup> Penulis penanggung jawab

lingkungan bisnis secara *global* bisa terjadi secara terus-menerus dan dapat menyentuh hal-hal dasar yang dapat berakibat pada lingkungan internal perusahaan seperti restrukturisasi perusahaan, *merger*, dan adanya alih teknologi ataupun pada lingkungan eksternal seperti perubahan di dalam kekuatan ekonomi, politik, sosio-demografik, dan etikal.

Perubahan yang terjadi di dalam perusahaan memiliki bentuk dan variasi yang beragam. Apakah perubahan tersebut ditujukan semata-mata untuk meningkatkan *profit* perusahaan atau ditujukan pula bagi kesejahteraan karyawannya. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali menjadi bagian yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Di masa ini, sumber daya manusia perusahaan seharusnya tidak hanya dilihat dari usaha perusahaan untuk mengeksploitasi karyawannya sebagai jalan mencapai cita-cita perusahaan secara sepihak saja, tetapi dilihat sebagai sebuah modal (*capital*) bagi kemajuan perusahaan sehingga penanganan (*maintenance*) secara professional, pengembangan potensi karyawan serta membangun sebuah sistem yang menyangkut laju karir seorang karyawan mutlak diperlukan.

Di dalam proses perubahan perusahaan tersebut tentunya akan berdampak terhadap keadaan di lingkungan internal perusahaan. Perubahan itu terlihat dari keadaan situasional perusahaan dan perilaku karyawan. Perbedaan dalam sikap dan individu dan keadaan situasional di tempat kerja adalah unsur penting dari komitmen karir (Ballout, 2009). Komitmen karir dikatakan positif apabila seorang karyawan mampu menunjukkan minat yang tinggi untuk mau belajar, meningkatkan pengetahuannya, dan mentransfer ilmunya kepada yang lain (Cheng dan Ho, 2001, dalam Ballout, 2009).

Lingkungan kerja yang berubah dan serta perubahan baik terhadap bentuk organisasi ataupun laju karir di organisasi yang positif telah menyebabkan seorang karyawan memiliki komitmen yang lebih untuk karir mereka. Dengan demikian, karyawan pun perlu menyadari bahwa dia harus melakukan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir melalui berbagai macam tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan sehingga mereka memiliki kesempatan untuk memajukan karirnya.

Cara lain yang digunakan perusahaan di dalam usahanya untuk meningkatkan rasa puas karyawan dan memunculkan sikap komitmen terhadap karir karyawannya adalah dengan membuat sebuah sistem pengembangan karir sendiri menjadi lebih baik. Pengembangan karir karyawan menjadi jawaban agar karyawan mampu untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam perusahaan. Pengembangan karir dilakukan bukan hanya semata-mata untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan berada pada jenjang tertentu di dalam perusahaan tempatnya bekerja, seorang karyawan juga mampu untuk naik pada jenjang yang lebih tinggi sehingga menciptakan adanya perubahan kearah yang lebih baik dalam pekerjaannya. Dengan pengembangan karir diharapkan juga dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dikarenakan perusahaan akan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan, dan tanggung jawab karyawannya.

Selain iklim kerja serta pengembangan karir yang menjadi fokus perhatian lain adalah pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator di dalam menciptakan komitmen karir seorang karyawan. Straw dan Sayles (1980, dalam Adio dan Popoola, 2011) menjelaskan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah titik pertemuan antara karakteristik bidang pekerjaan yang ditekuni dengan kebutuhan dari seorang karyawan. Sementara itu seseorang yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya akan berimbas kepada sikap serta komitmennya dalam menjalankan karirnya (Adio dan Popoola, 2011).

Komitmen karir menjadi sebuah konsep yang penting bagi perusahaan mengingat hal ini berguna untuk menselaraskan dengan kondisi perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Selain itu bagi karyawan, komitmen terhadap karir merupakan bentuk rasa puas atas pencapaian yang telah didapatkan. Kepuasan kerja seorang karyawan terlihat dari seberapa besar pengaruh lingkungan atau iklim kerja yang ada di perusahaan serta seberapa besar program pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan mampu membuat karyawan puas terhadap pekerjaannya. Iklim kerja dan pengembangan karir mampu bisa menjadi faktor munculnya kepuasan karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi karyawan tersebut apakah akan berkomitmen terhadap karir atau tidak.

Adanya perubahan terkait laju di lingkungan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY pada akhirnya membuat adanya perubahan di dalam kepuasan kerja diantara karyawan yang pada akhirnya karyawan tersebut memiliki pilihan untuk menentukan apakah karyawan tersebut pun ingin meningkatkan karirnya atau tidak.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Iklm Kerja dan Kepuasan Kerja**

Reichers dan Scheinder (1990, dalam Aluguro, 2004) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis (2001, dalam Pramono, 2004) yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi.

Wexley dan Yukl (1977, dalam As'ad, 2000) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian Tiffin (1980, dalam As'ad, 2000) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Rongga (2001, dalam Aluguro, 2004) menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif. Kemudian Davis dan Newton (1985, dalam Meeusen et al, 2011) menyatakan iklim kerja di dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggotanya.

Meeusen, et al (2011) dalam penelitiannya tentang pengaruh iklim kerja dengan kepuasan kerja pada perawat menyatakan iklim kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan serta mencegah terjadinya *burnout*. Iklim kerja perawat yang rentan dengan ancaman, baik yang berhubungan dengan kesehatan mereka ataupun dengan suasana kerja yang tidak menentu, membuat mereka memerlukan perhatian khusus agar terhindar dari munculnya penyakit baik yang bersifat psikis ataupun psikologis seperti stress. Hal itulah yang membuat peran *supervisor* mampu menciptakan sebuah iklim kerja yang positif akan sangat membantu meningkatkan level kepuasan mereka terhadap pekerjaannya. *Supervisor* (pimpinan perawat) dapat memberikan motivasi ataupun hal lain yang mampu membuat suasana kerja menjadi tidak tegang dan membuat perawat merasa nyaman bekerja walaupun mendapatkan tekanan yang tinggi di lingkungannya. Hasil penelitian yang dilakukan Jain, et al (2007) juga menunjukkan rasa puas karyawan tercipta dikarenakan pimpinan secara berkala memberikan *empowerment* kepada bawahannya untuk terus bekerja secara maksimal. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu :

*H<sub>1</sub> : Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja*

### **Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja**

Grennhaus, et al (2000, dalam Adekola, 2011) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan. Sementara itu Rivai (2003) menyatakan

pengembangan karir adalah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi seorang karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Sebuah organisasi yang memiliki manajemen karir akan meningkatkan semangat serta kepuasan kerja karyawan (Lee, 2000, dalam Adekola, 2011). Sejumlah peneliti memiliki pemikiran yang sama bahwa pengembangan karir sangat mendukung adanya kepuasan kerja karyawan. Apabila pengembangan karir identik dengan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan, maka kepuasan kerja akan terus dicapai seorang karyawan apabila jenjang karir karyawan tersebut terus meningkat. Monis dan Sreedhara (2003) menunjukkan faktor kunci terciptanya rasa puas karyawan terhadap kepuasan adalah adanya *career path*. Sikap seseorang, baik yang menyukai ataupun tidak terhadap pekerjaannya adalah aspek yang terpenting di dalam pengembangan karir (Jepsen dan Sheu, 2003, dalam Adekola, 2011). Di samping itu adanya pengembangan karir bermanfaat untuk memuaskan kebutuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan di divisi *Research and Development* menyatakan kemampuan program pengembangan karir yang ada menjawab kebutuhan karir seorang individu di dalam tingkatan karir mereka sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka (Chen et al, 2004, dalam Adekola, 2011). Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Rivai, 2003 dalam Septyawati, 2010). Studi tersebut makin menguatkan adanya hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu :

*H<sub>2</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja*

### **Kepuasan Kerja dan Komitmen Karir**

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan di saat bekerja di organisasi yang fokus terhadap keahliannya tersebut akan berjalan beriringan dengan munculnya profesionalisme untuk menyelesaikan kewajibannya. Seseorang akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap karirnya setelah merasakan adanya rasa puas terhadap karir dan lingkungan kerjanya sehingga mereka tidak berpikiran meninggalkan profesi di bidangnya untuk beralih ke karir yang lain (Adio dan Poopola, 2009).

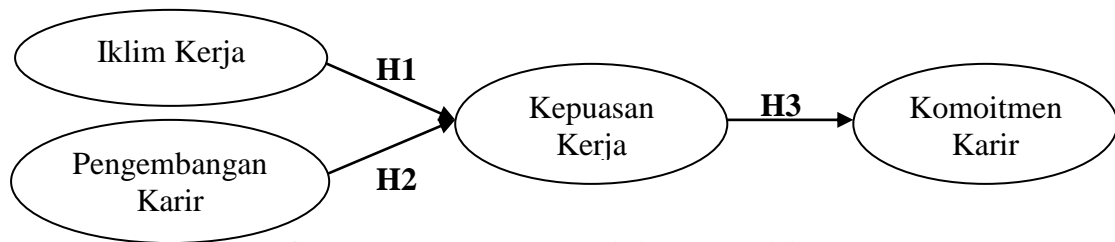
Komitmen karir merupakan kelanjutan dari sebuah studi mengenai komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh Marrow pada tahun 1983. Dalam penelitiannya Marrow menyebutkan terdapat lima hal yang menjadi fokus perhatian penting di dalam komitmen terhadap pekerjaan yaitu: komitmen karir, komitmen kerja, komitmen organisasional, nilai pekerjaan bagi seorang individu, dan komitmen serikat (Marrow, 1983, dalam Carson dan Bedeian, 1994) Dari studi tersebut, konsep komitmen karir kembali mengemuka. (Blau, 1988, dalam Adio dan Poopola, 2009) menyatakan komitmen karir sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Definisi komitmen karir kemudian berkembang menjadi sebuah dimensi subjektif karir, yang diartikan sebagai sebuah konsep yang mempengaruhi dan mewakili identifikasi dengan serangkaian hubungan pekerjaan dalam bidang pekerjaan yang spesifik dan secara perilaku diekspresikan dalam kemampuan untuk mengatasi ketidakpuasan dalam pencarian tujuan karir (Aryee dan Tan, 1994, dalam Artiana, 2004).

Mathieu dan Zajac (1990, dalam Adio dan Poopola, 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kenaikan tingkat komitmen karir

dengan meningkatkan kompensasi, kebijakan, dan kondisi pekerjaan. Pernyataan ini tidak menjadi sebuah hal yang mengherankan mengingat karyawan yang memiliki komitmen karir kemungkinan besar memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga. Demikian juga hasil penelitian yang menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen karir yang rendah mungkin diakibatkan dari ketidakpuasan kerja yang dimilikinya (Popoola dan Oyewumi, 2006, dalam Adio dan Popoola, 2009). Pernyataan lain ditunjukkan oleh Ellemers, et al (1998, dalam Adio dan Popoola, 2009) saat meneliti para pekerja di Jerman menunjukkan pekerja yang memiliki masa kerja yang lama cenderung memiliki kepuasan kerja yang didasarkan lingkungan yang kondusif serta peran perusahaan di dalam melaksanakan tanggung jawabnya kepada karyawan pada akhirnya membuat mereka memiliki komitmen karir yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang baru direkrut, yang mampu berpindah dari karir yang satu ke yang lainnya. Semakin lama seseorang berada di dalam lajur karirnya, kepuasan kerja karyawan tersebut akan semakin tinggi (Jeremias, 2005, dalam Adio dan Popoola, 2009). Pada akhirnya munculnya rasa puas karyawan dari faktor internal perusahaan memang mampu meningkatkan rasa juang karyawan untuk mendapatkan karir yang diinginkan (Maruff, 2003). Berdasarkan uraian diatas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu :

*H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Karir*

**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis**

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan dari telaah pustaka dan rumusan hipotesis, maka variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu Iklim Kerja dan Pengembangan Karir, variabel dependen yaitu Komitmen Karir, dan variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY sedangkan data sekunder yang menjadi sumber pembantu dalam penelitian ini menggunakan data yang terdiri dari data struktur organisasi data karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY. Karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan tetap yang berada di kantor Unit Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY yang tidak berada di level manajerial (manajer, asisten manajer, dan koordinator)
2. Masuk ke dalam rentan usia produktif diantara 20-50 tahun

Dalam penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan Yamane (1973, dalam Ferdinand, 2007).

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{N}{1 + Nd^2} \\
 &= \frac{90}{1 + 90(0,1)^2} \\
 &= 47
 \end{aligned}$$



Namun, dengan pertimbangan mencegah kekurangan data untuk diolah dan adanya kebijakan yang disepakati dengan pihak perusahaan maka kuesioner disebar kepada 65 responden. Dari 65 kuesioner yang disebar tersebut, sejumlah 60 kuesioner berhasil kembali dan dapat diolah.

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis regresi dua tahap. Analisis regresi dua tahap adalah teknik statistik melalui koefisien parameter untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan dimediasi oleh variabel *intervening*. Pengujian analisis dua tahap digunakan untuk model penelitian *path analysis* (analisis jalur). Tujuannya adalah agar hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara tepat dan efisien. Persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

$$X_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = b_3X_3 + e_2$$

Keterangan:

- Y : Komitmen Karir
- X<sub>1</sub> : Iklim Kerja
- X<sub>2</sub> : Pengembangan Karir
- X<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja
- b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> : Koefisien garis regresi
- e : *Residuals/error*

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan koefisien determinasi total untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variasi variabel independen. Dari analisis yang telah dilakukan, dalam menghitung uji determinasi total digunakan model dimana nilai *R square* pada masing-masing hasil analisis dapat dilihat pada tabel 1 dan tabel 2 yaitu:

Tabel 1

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 <sup>a</sup>	,495	,478	1,861

Tabel 2

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,288 <sup>a</sup>	,083	,067	1,754

Dari uji yang dilakukan nilai *R Square* pada masing-masing uji adalah:

$$R_1 = 0,495$$

$$R_2 = 0,083$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan pengaruh *error* yang ditentukan sebagai berikut:

$$P_{e1} = \sqrt{1-R_1^2} = \sqrt{1-0,495} = 0,711$$

$$P_{e2} = \sqrt{1-R_2^2} = \sqrt{1-0,083} = 0,958$$

Dari penghitungan pengaruh *error*, selanjutnya dihitung nilai koefisien determinasi totalnya dimana:

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2$$

$$= 1 - (0,711)^2 (0,958)^2$$

$$= 0,5361$$

Dari hasil diatas diketahui bahwa koefisien determinasi total yang dapat ialah sebesar 0,5361. Hal ini berarti 53,61% komitmen karir dapat dijelaskan oleh variabel iklim kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 46,39% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini dan *error*.

**Tabel 3**  
**Model Uji F Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,617	2	96,808	27,966	,000 <sup>a</sup>
	Residual	197,317	57	3,462		
	Total	390,933	59			

**Tabel 4**  
**Model Uji F Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,126	1	16,126	5,241	,026 <sup>a</sup>
	Residual	178,474	58	3,077		
	Total	194,600	59			

Hasil uji ANOVA atau F test pada tabel 3 didapat nilai F hitung sebesar 27,966 dengan signifikansi sebesar 0,000<sup>a</sup>. Nilai signifikansi F tersebut lebih kecil dari 0,005. Hal ini berarti model regresi tersebut baik dalam memprediksi kepuasan kerja. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa variabel iklim kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji ANOVA atau F test pada tabel 4 didapat nilai F hitung sebesar 5,241 dengan signifikansi sebesar 0,026<sup>a</sup>. Nilai signifikansi F tersebut lebih kecil dari 0,005. Hal ini berarti model regresi tersebut baik dalam memprediksi komitmen karir. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karir.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Regresi Dua Tahap**

Variabel	Unstandardized Coefficients
Iklim Kerja	,590
Pengembangan Karir	,211
Kepuasan Kerja	,288

Hasil pada tabel diatas dapat dituliskan dalam model persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$X_3 = 0,590X_1 + 0,211X_2$$

$$Y = 0,288X_3$$

Keterangan:

- Y : Komitmen Karir
- X<sub>1</sub> : Iklim Kerja
- X<sub>2</sub> : Pengembangan Karir
- X<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja

Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel Iklim Kerja (X<sub>1</sub>) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan maka akan mampu menurunkan variabel Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 0,590 satuan. Setiap kenaikan variabel Pengembangan Karir

( $X_2$ ) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan akan mampu menurunkan variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,211 satuan. Setiap kenaikan variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan maka akan mampu menaikkan variabel Komitmen Karir ( $Y$ ) sebesar 0,288 satuan.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Hipotesis Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Nilai Signifikansi ( $\alpha=5\%$ )
Iklim Kerja	,000*
Pengembangan Karir	,046*

Keterangan : \*) Signifikan

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir**

Variabel	Nilai Signifikansi ( $\alpha=5\%$ )
Kepuasan Kerja	,026*

Keterangan : \*) Signifikan

Variabel Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut berada di atas taraf 5% atau 0,05. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, artinya variabel Iklim Kerja menjadi prediktor yang tepat dalam mengukur Kepuasan kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY.

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain, et al (2007) yang menunjukkan bahwa iklim kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disini terlihat bahwa penciptaan iklim kerja yang kondusif di lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Variabel Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,046. Nilai signifikansi tersebut berada di atas taraf 5% atau 0,05. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, artinya variabel Pengembangan Karir menjadi prediktor yang tepat dalam mengukur Kepuasan kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY.

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adekola (2011) yang menyatakan bahwa hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja merupakan hubungan yang positif dan signifikan. Dilihat dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karirnya baik saat ini ataupun bagi masa depan di PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,288. Nilai signifikansi tersebut berada di atas taraf 5% atau 0,05. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Karir dapat diterima, artinya variabel Kepuasan Kerja menjadi prediktor yang tepat dalam mengukur Komitmen Karir karyawan.

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adio dan Popoola (2009). Dalam penelitian ini, tenaga kerja yang puas akan berfokus pada karir akan bekerja secara profesional dan tidak akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

### Uji Sobel

Uji ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau *intervening* dalam sebuah model. Hasil pengujian sobel dapat dilihat sebagai berikut:



**Tabel 6**  
**Hasil Uji t Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std Error
Iklim Kerja	,535	,076

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std Error
Pengembangan Karir	,406	,105

**Tabel 8**  
**Hasil Uji t Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir**

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std Error
Kepuasan Kerja	,203	,089

- a. Mendeteksi Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Iklim Kerja dengan Komitmen Karir

Dari uji t yang berada pada Tabel 6 dan Tabel 8 kemudian dilakukan Uji Sobel di bawah ini:

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2+a^2Sb^2+Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,203)^2(0,076^2)+(0,535)^2(0,089)^2+(0,076)^2(0,089)^2} \\
 &= \sqrt{(0,000238023)+(0,002267188)+(0,0000457517)} \\
 &= \sqrt{0,00255096} \\
 &= 0,0505
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,0535 \times 0,203}{0,0505} = \frac{0,1086}{0,0505} = 2,15$$

Oleh karena t hitung = 2,15 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,67 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja dalam hubungannya dengan variabel iklim kerja dan komitmen karir.

- b. Mendeteksi Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Pengembangan Karir dengan Komitmen Karir

Dari uji t yang berada pada Tabel 7 dan Tabel 8 kemudian dilakukan Uji Sobel di bawah ini:

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2+a^2Sb^2+Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,203)^2(0,105)^2+(0,406)^2(0,089)^2+(0,105)^2(0,089)^2} \\
 &= \sqrt{(0,0004543292)+(0,00130566)+(0,0000873290)} \\
 &= \sqrt{0,0018473} \\
 &= 0,0430
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{\text{Sab}} = \frac{0,406 \times 0,203}{0,0430} = \frac{0,0824}{0,0430} = 1,92$$

Oleh karena  $t$  hitung = 1,92 lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,67 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja dalam hubungannya dengan variabel pengembangan karir dan komitmen karir.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Kerja dan Pengembangan Karir mempengaruhi Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening* pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY. Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi total sebesar 0,5361. Hal ini berarti 53,61% komitmen karir dapat dijelaskan oleh variabel iklim kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini dan *error*.

Dari hipotesis pertama yang diajukan, terdapat hubungan antara Iklim Kerja di PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY yang secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin kondusif iklim kerja akan mempengaruhi karyawan meningkatkan kepuasannya. Penciptaan iklim kerja yang positif perlu dilakukan mengingat penyelesaian tugas pekerjaan memerlukan dukungan dari lingkungan yang ada di sekitarnya sehingga karyawan akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kepuasan tercipta disaat karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dengan hasil yang memuaskan yang pada akhirnya membuat karyawan mendapatkan respon positif dari atasan.

Pada hipotesis kedua terlihat adanya hubungan positif antara Pengembangan Karir dengan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir mampu menjawab permasalahan yang berkaitan dengan masa depan karyawan. Peningkatan karir menjadi penting apabila kita melihatnya dari kebutuhan masing-masing karyawan yang semakin meningkat. Munculnya pengembangan karir perusahaan diharapkan menjadi titik tolak karyawan untuk mendapatkan kompetensi yang lebih sehingga mampu menjawab kebutuhan perusahaan. Adanya hal tersebut mampu menciptakan rasa puas karyawan terhadap perusahaan. Respon positif karyawan muncul dikarenakan karyawan menganggap pengembangan karir memberikan pengaruh besar dalam meningkatkan kapasitas diri dan didukung pula dengan pengalaman yang didapatkan, sehingga mereka merasakan kepuasan terhadap perusahaannya.

Terciptanya rasa puas karyawan mengakibatkan adanya keinginan kuat karyawan untuk berkomitmen terhadap karirnya. Hipotesis ketiga menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karir. Dengan kata lain, semakin tinggi rasa puas karyawan terhadap perusahaan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap karir. Seorang karyawan yang ingin berkomitmen terhadap suatu hal tentunya didasarkan atas rasa puas terhadap hal tersebut. Jika karyawan menemukan sebuah kepuasan, maka karyawan tersebut tidak segan untuk terus berjuang menggapai apa yang dia inginkan.

Hal-hal yang telah ada dari PT Pertamina Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY sebagai salah satu unit yang berada di wilayah Pulau Jawa dengan perlunya menghadirkan iklim kerja yang kondusif yang diikuti pula dengan adanya kepuasan dalam diri karyawannya yang akhirnya berujung pada komitmen yang tinggi terhadap karir cukup berhasil diterapkan. Namun begitu, perlunya peningkatan di beberapa sisi menjadi hal yang patut pula diperhatikan. Sikap yang bisa memunculkan iklim kerja yang kondusif seperti memberikan pujian dari atasan kepada bawahan menjadi hal yang perlu ditingkatkan. Untuk pengembangan karir kejelasan terhadap informasi berkaitan pengembangan karir menjadi mutlak diperlukan sedangkan kepuasan kerja menciptakan rasa puas karyawan terhadap kompensasi perlu mendapatkan perhatian besar dari perusahaan. Hal ini dilandasi adanya ketertarikan responden terhadap hal-hal tersebut di saat penelitian ini berlangsung.

**REFERENSI**

- Adekola, Bola. 2011. Career Planning and Career Management as Correlates For Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and management Research*, Vol.1 No.2, h. 100-112.
- Adio, Gboyega and S.O. Popoola. 2009. Job Satisfaction and Career Commitment of Librarians in Federal University Libraries in Nigeria. *Career Development International Journal*. Vol. 59 No. 3, h. 175-184.
- Aluguro, Kukuh Sudarmanto. 2002. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Artiana, Ryan. 2004. *Pengaruh Faktor Kepribadian dan Demografi Terhadap Komitmen Karir*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- As'ad. Mohammad. 2000. *Psikologi Industri Ed.4*. Jogjakarta: Liberty.
- Ballout, Hassan I. 2009. Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Self-Efficacy. *International Journal of Career Development*, Vol. 14 No.27, h. 655-670.
- Greenhaus, G.A and V.M Godshalk. 2000. *Career Management 3<sup>rd</sup> ed*. Fort Worth: Dryden Press.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hariska, Rica. 2008. *Hubungan Iklim Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Balai Besar Keramik Bandung*. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Jain, K.K, Fauzia Jebeen, Vinita Mishra, Naveen Gupta. 2007. Job Satisfaction as Related to Organisational Climate and Occupational Stress: A Case Study of Indian Oil. *International Review of Business Research Paper*, Vol. 3 No. 5, h. 193-208.
- Luthans. 2002. *Organizational Behavior 9<sup>th</sup> ed*. NewYork: Mc. Graw Hill.
- Marruf, Oladejo, Akinpelu Solomon O, Fagunwa Adenike O, Morakinyo Adenike R. 2011. Job-Related Factor, Leadership-Motivation, and Career Commitmen in a Nigerian College Education. *Pakistan Journal of Business and Economin Review*. Vol. 1 No. 1, h. 42-58.
- Meeusen, Vera C.H., Karen Van Dam, Andre A.J Van Zundert, and Hans T.A. Knape. 2011. Work Climate Related to Job Satisfication Among Dutch Nurse Anesthetists. *AANA Journal*, Vol. 79 No. 1, h. 63-70.
- Melinda, Sonya Paramitha. 2011. *Pengaruh Iklim Kerja Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Mutu Pelayanan Kesehatan pada Perawat Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan*. Tesis Tidak Dipublikasikan. Program Studi Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Pramono, Agus. 2004. *Analisis Keterampilan Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Keperawatan di Ruang Rawat Inap RSU H.Sahudin Kutacane*. Medan: Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Septyawati, Nise. 2010. *Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*. Universitas Komputer Indonesia.