

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT SUKA PANDAWA

I Made Wijaya Kesawa¹
I Wayan Gede Supartha²
Made Subudi³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
e-mail: imadewijayakesawa@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan mengkaji peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan iklim organisasi dengan komitmen organisasional. Populasi penelitian ini berjumlah 122 dan menggunakan *simple random sampling* serta menggunakan rumus Slovin dalam pengambilan sampel, sehingga diperoleh sampel penelitian sebanyak 55 karyawan. *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan pendekatan *variance based* dengan *Partial Least Square* (PLS) serta melakukan uji VAF untuk pengujian variabel mediasi merupakan alat analisis yang digunakan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional serta kepuasan kerja sebagai mediasi terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

Kata kunci : Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional

ABSTRACT

The study aim is to assess the effect of organizational climate, job satisfaction on organizational commitment, assess job satisfaction effect on organizational commitment and examine mediating role of job satisfaction on organizational climate relationship with organizational commitment. The study population numbered 122 and using *simple random sampling* and using Slovin formula in the sampling, and the total samples are 55 employees. Structural Equation Model (SEM) which is using a variance-based approach with Partial Least Square (PLS) as well as to test the mediating variable VAF as the analysis tool in this research. Results of the study found that organizational climate has a positive effect on job satisfaction and organizational commitment, job satisfaction has positive influence on organizational commitment and job satisfaction as mediation proved directly affect the relationship between organizational climate and organizational commitment.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia khususnya perilaku karyawan merupakan salah satu faktor penentu guna mewujudkan tujuan organisasi selain itu komitmen organisasional juga mempunyai peranan penting untuk pencapaian keberhasilan perusahaan (Eva, 2009). Menjaga hubungan dengan karyawan, manajemen hendaknya memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan. Apresiasi dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*). Pemberian penghargaan dapat dilakukan dengan cara pemberian gaji, bonus, insentif dan promosi. Penghargaan diberikan untuk meningkatkan kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2013).

Tingginya komitmen organisasional pada karyawan PT. Suka Pandawa dibentuk oleh iklim organisasi, hal ini dikarenakan dengan kondusifnya iklim organisasi yang dibentuk oleh karyawan maupun manajemen berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Dampak yang ditimbulkan dari terciptanya kepuasan kerja adalah secara tidak langsung karyawan PT. Suka Pandawa akan memberikan informasi kepada temannya untuk bekerja pada PT. Suka Pandawa. Tingginya komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat dari peningkatan kinerja kerja karyawan (Rowden, 2000).

Kenyataannya, terjadi permasalahan pada komitmen karyawan dilihat dari tanggung jawab (komitmen normatif) para karyawan. Hasil observasi yang dilakukan terhadap 10 karyawan diketahui bahwa sebanyak 70% karyawan tidak dapat

menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan banyaknya pengambilan cuti kerja yang dilakukan oleh karyawan pada tahun 2014. Secara normatif karyawan wajib hadir 100% dalam 1 bulan, namun PT. Suka Pandawa memberikan toleransi 5% libur dalam satu bulan. Tabel 1 dan Tabel 2 memaparkan permasalahan komitmen normatif karyawan PT. Suka Pandawa.

Tabel 1
Absensi Karyawan PT. Suka Pandawa Tahun 2014

Bulan	1	2	3	4	5
	Hari Kerja	Hari Kerja 122 Orang	Hari Libur 122 Orang	Hari Kerja 122 Orang	Hari Kerja Efektif 122 Orang
		(1) x 122 Orang		(3) x 122 Orang	(2) – (4)
Januari	24	2.928	3	366	2.562
Februari	24	2.928	4	488	2.440
Maret	25	3.050	6	732	2.318
April	25	3.050	4	488	2.562
Mei	23	2.806	4	470	2.336
Juni	25	3.050	5	610	2.440
Juli	25	3.050	2	235	2.815
Agustus	26	3.172	6	732	2.440
September	26	3.172	8	976	2.196
Oktober	26	3.172	4	488	2.684
November	25	3.050	7	854	2.196
Desember	26	3.172	4	470	2.702
Rata-rata		3.050	5	576	2.474

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Dalam pemaparan Allen dan Mayer (1991) komitmen normatif merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya yang mencerminkan perasaan seseorang

terhadap kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan organisasinya, karena karyawan percaya secara moral dan etis untuk tetap setia dan bertahan di dalam organisasi.

Tabel 1.2
Persentase Libur Karyawan PT. Suka Pandawa Tahun 2014

Bulan	Hari Kerja	Hari Kerja 122 Orang	Hari Kerja Efektif 122 Orang	Persentase Libur (%)
Januari	24	2.928	2.562	9%
Februari	24	2.928	2.440	8%
Maret	25	3.050	2.318	8%
April	25	3.050	2.562	8%
Mei	23	2.806	2.336	8%
Juni	25	3.050	2.440	8%
Juli	25	3.050	2.815	8%
Agustus	26	3.172	2.440	9%
September	26	3.172	2.196	7%
Oktober	26	3.172	2.684	8%
November	25	3.050	2.196	7%
Desember	26	3.172	2.702	9%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Teori yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian guna memaparkan kepuasan kerja yakni teori motivasi dan kebersihan (*motivation and hygiene theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg's (1968). Fatemeh *et al.* (2012) menyatakan dalam studinya kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Faktor iklim organisasi juga mampu mempengaruhi komitmen organisasional. Iklim organisasi adalah istilah yang digunakan untuk mengetahui

pengaruh lingkungan psikologis, pengaruh sosial, pengaruh organisasi dan pengaruh situasional terhadap perilaku karyawan (Argyris, 2008). Iklim organisasi adalah istilah yang digunakan merujuk kepada berbagai pengaruh lingkungan seperti lingkungan psikologis, pengaruh sosial, pengaruh organisasi dan pengaruh situasional terhadap perilaku karyawan (Argyris, 2008). Karyawan yang merasa senang terhadap iklim organisasi akan menunjukkan kinerja sesuai tujuan perusahaan, sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh pada turunnya produktifitas dan kinerja karyawan (Wirawan, 2007).

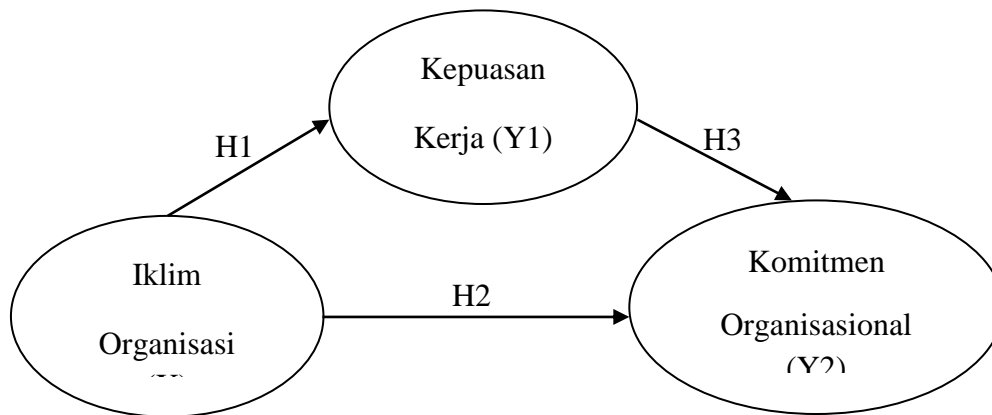
Iklim organisasi menunjukkan persepsi, perasaan dan sikap anggota organisasi yang mencerminkan norma-norma, nilai-nilai, sikap dan budaya dari organisasi (Castro dan Martins, 2010). Iklim organisasi mengacu pada aspek-aspek lingkungan yang sadar dirasakan oleh anggota organisasi (Armstrong, 2003). Litwin dan Stringer (2004) menyatakan dalam penelitiannya terdapat enam dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi, meliputi Struktur, Tanggung Jawab, Identitas, Penghargaan, Kehangatan dan Konflik.

Herzberg's (1968) menyatakan dalam teori dua faktor (*hygiene and motivation*) kepuasan dan ketidakpuasan karyawan disebabkan oleh faktor yang berbeda. Faktor yang menyebabkan kepuasan kerja disebut faktor motivasi. Faktor penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis. Robbins (2012) menyatakan kepuasan kerja merupakan peningkatan kinerja kerja karyawan yang dilakukan

berdasarkan penilaian kinerja kerja terhadap karakteristiknya. Darwis (2000) berpendapat komitmen organisasional merupakan tekanan internalisasi normatif yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi.

Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, ada dua variabel yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu iklim organisasi dan kepuasan kerja. Iklim organisasi diindikasikan mempunyai pengaruh langsung kepada komitmen organisasional akan tetapi kepuasan kerja diindikasikan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional.



Gambar 1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional

Hipotesis Penelitian

Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

Schyns *et al.* (2009) mengungkapkan adanya keterkaitan iklim organisasi secara positif dan signifikan kepada kepuasan kerja. Adanya keterkaitan iklim organisasi dengan kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap pelayanan (Bellou dan Andronikidis, 2008). Hasil penelitian Jing *et al.* (2011) pada perusahaan farmasi di Sydney menyatakan iklim organisasi mempunyai keterkaitan secara positif dan signifikan kepada kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2013) iklim organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Chaur-luh (2014) dalam penelitiannya di Taiwan mengungkapkan iklim organisasi mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja secara signifikan.

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan Iklim Organisasi dan Komitmen organisasional

Studi Clercq dan Rius (2007) pada perusahaan kecil dan menengah di Mexico menunjukkan bahwa adanya pengaruh iklim organisasi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pati dan Reilly (2007) menyatakan iklim organisasi memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Ditemukannya dampak positif iklim organisasi dan komitmen organisasional secara signifikan pada karyawan di *Southwest* (Ruth, 2002). Sanguansak (2010) dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan yang bekerja pada perusahaan telekomunikasi di Thailand mengungkapkan iklim organisasi mempunyai hubungan

yang positif terhadap komitmen organisasional serta Hanan *et al.* (2013) menyatakan adanya keterkaitan iklim organisasi dan komitmen organisasional secara positif dan signifikan pada Universitas Mansoura di Mesir.

H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional

Gunlu *et al.* (2010) pada manajer hotel di Turkey menemukan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Selanjutnya dengan itu, Boles *et al.* (2007) dan Naderi (2011) mengemukakan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Testa (2001) berpendapat kepuasan kerja berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh meningkatnya kinerja kerja karyawan (Sikorska-Simmons, 2005).

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

Pengaruh tidak langsung iklim organisasi dengan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang mempunyai dampak signifikan kepada komitmen organisasional (Eugen *et al.*, 2015). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor mediasi yang mempunyai pengaruh signifikan serta mempengaruhi hubungan langsung iklim organisasi dengan komitmen organisasional (Yücel, 2012). Penelitian

yang dilakukan oleh Antonaki dan Trivellas (2014) pada sektor perbankan di Yunani menyatakan peran mediasi kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap iklim organisasi dan komitmen organisasional. Avram *et al.* (2015) dalam penelitiannya pada karyawan yang bekerja di departemen kesehatan Rumania mengungkapkan kepuasan kerja merupakan mediasi parsial antara iklim organisasi dan komitmen organisasional yang mempunyai hubungan signifikan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jyoti (2013) pada guru yang bekerja di universitas India Utara mengungkapkan iklim organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung kepada komitmen organisasional.

H4 : Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas dapat memberikan penjelasan dan pengertian adanya hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah iklim organisasi serta variabel endogen meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian difokuskan pada PT. Suka Pandawa dengan menjadikan karyawan sebagai subyek penelitian. Obyek penelitian adalah iklim organisasi, kepuasan dan komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian berjumlah 122 karyawan, dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008) diperoleh sampel sebanyak 55 responden menggunakan *simple random sampling* dalam pengambilan sampel serta skala *Likert*

digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan terhadap kuesioner yang diberikan. Model layak (*fit*) dalam pengujian hipotesis diperoleh dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan pendekatan *variance based* dengan *Partial Least Square* (PLS) (Hair *et al.*, 2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 3 diketahui sebanyak 47 orang (85,5%) perempuan, hal ini logis mengingat PT. Suka Pandawa mempekerjakan lebih banyak perempuan karyawan perempuan dikarenakan perempuan mempunyai ketelitian dan kesabaran yang lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan. Responden dalam penelitian ini sebagian besar umur 31 sampai 35 tahun yaitu 38 orang (69,1%). Stabilitas emosi sangat berpengaruh terhadap ketelitian dalam bekerja sehingga dalam mengerjakan pekerjaannya dapat menghasilkan produk sesuai dengan permintaan.

Tabel 3
Karakteristik Responden

No	Keterangan	Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	8	14,5
	Perempuan	47	85,5
	Jumlah	55	100
2	Usia		
	25 s/d 30	14	25,5
	31 s/d 35	38	69,1
	31 s/d 45	3	5,5
	Jumlah	55	100
3	Pendidikan		

	SMA	48	87,3
	D1	7	12,7
	Jumlah	55	100
4	Masa Kerja		
	1 s/d 5 tahun	9	16,4
	6 s/d 10 tahun	18	32,7
	11 s/d 15 tahun	25	45,5
	16 s/d 20 tahun	3	5
	Jumlah	55	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Sebanyak 48 responden (87,3%) memiliki tingkat pendidikan SMA, hal ini menggambarkan bahwa karyawan dengan pendidikan SMA dinilai sudah memiliki pengetahuan yang cukup baik dalam pembuatan pakaian. Masa kerja responden sebagian besar antara 11 sampai dengan 15 tahun yaitu 25 orang (45,5%). Hal ini menggambarkan karyawan PT. Suka Pandawa memiliki pengalaman kerja yang baik dalam pembuatan pakaian serta mempunyai komitmen organisasional kuat terhadap perusahaan.

Iklm Organisasi

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,38. Dengan adanya pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan, responden menyatakan merasa lebih termotivasi sehingga berbanding lurus dengan meningkatnya kontruk iklim organisasi yang lebih sehat. Rata-rata dari hasil penghitungan variabel iklim organisasi sebesar 4,20 dapat diartikan bahwa karyawan PT. Suka Pandawa memberikan tanggapan baik terhadap iklim organisasi yang

dirasakan, akan tetapi manajemen harus memberikan perhatian secara khusus guna meningkatkan kehangatan yang dirasakan pada setiap karyawan.

Tabel 4
Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

No	Indikator Iklim Organisasi	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Struktur			13	21	21	4,14	Baik
2	Tanggung Jawab			11	23	21	4,18	Baik
3	Identitas			13	22	20	4,13	Baik
4	Penghargaan			6	22	27	4,38	Sangat Baik
5	Kehangatan			13	20	22	4,16	Baik
6	Konflik			10	23	22	4,22	Baik
	Rata-Rata						4,20	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Kepuasan Kerja

Rata-rata hasil perhitungan variabel kepuasan kerja pada Tabel 5 nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,34 berada pada indikator gaji (*salary*). Dari nilai rata-rata tersebut diketahui bahwa persepsi responden terhadap gaji (*salary*) merupakan perilaku yang paling dominan dalam membentuk konstruk kepuasan kerja. sebesar 4,24, selain itu manajemen harus lebih memperhatikan aspirasi karyawan guna meningkatkan kepuasan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan masing-masing (pekerjaan itu sendiri).

Tabel 5
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja	Frekuensi Jawaban Responden	Rata-Rata	Kriteria
----	--------------------------	-----------------------------	-----------	----------

		1	2	3	4	5		
1	Kesempatan untuk berkembang (<i>development</i>)			10	24	21	4,20	Tinggi
2	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)			12	22	21	4,16	Tinggi
3	Pengawasan (<i>supervision</i>)			11	22	22	4,20	Tinggi
4	Gaji (<i>salary</i>)			3	30	22	4,34	Sangat Tinggi
5	Rekan kerja (<i>co-woker</i>)			6	25	24	4,33	Sangat Tinggi
	Rata-Rata						4,24	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Komitmen organisasional

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa komitmen afektif (*Affective commitment*) merupakan perilaku yang paling dominan dalam merefleksikan konstruk iklim organisasi, selain itu untuk meningkatkan komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) karyawan manajemen hendaknya memberikan penghargaan secara rutin terhadap prestasi karyawan.

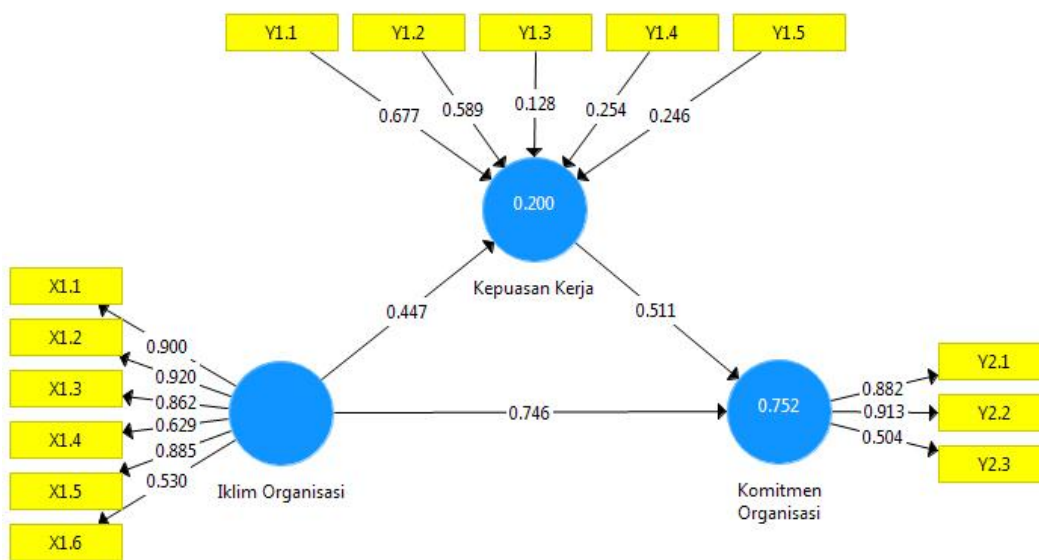
Tabel 6
Deskripsi Variabel Komitmen organisasional

No	Indikator Komitmen organisasional	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Komitmen afektif (<i>Affective commitment</i>)			6	22	27	4,38	Sangat Kuat
2	Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance commitment</i>)			11	22	22	4,20	Kuat

3	Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)	7	21	27	4,36	Sangat Kuat
Rata-Rata					4,31	Sangat Kuat

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Goodness of Fit – Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 2. Evaluasi Model Persamaan Struktural

Evaluasi model pengukuran berdasarkan *outer loading* untuk indikator reflektif memiliki kriteria meliputi indikator reflektif dianggap valid jika memiliki nilai loading diatas 0,5 atau nilai t-statistik di atas 1,96. Hasil dari *outer loading* (*loading factor*) dari indikator-indikator iklim organisasi dan komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7
Outer Loading Variabel Penelitian

Original	Sample	Standard	T Statistics	P Values
----------	--------	----------	--------------	----------

	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)	(O/STDEV)	
X1.1 <- Iklim Organisasi	0,900	0,897	0,062	14,570	0,000
X1.2 <- Iklim Organisasi	0,920	0,922	0,037	25,197	0,000
X1.3 <- Iklim Organisasi	0,862	0,864	0,060	14,471	0,000
X1.4 <- Iklim Organisasi	0,629	0,625	0,108	5,816	0,000
X1.5 <- Iklim Organisasi	0,885	0,883	0,052	16,875	0,000
X1.6 <- Iklim Organisasi	0,530	0,524	0,121	4,365	0,000
Y1.1 -> Kepuasan Kerja	0,710	0,628	0,191	3,712	0,000
Y1.2 -> Kepuasan Kerja	0,662	0,618	0,175	3,789	0,000
Y1.3 -> Kepuasan Kerja	0,270	0,241	0,234	1,154	0,000
Y1.4 -> Kepuasan Kerja	0,142	0,138	0,219	0,646	0,000
Y1.5 -> Kepuasan Kerja	0,248	0,216	0,276	0,861	0,000
Y2.1 <- Komitmen organisasional	0,882	0,875	0,057	15,461	0,000
Y2.2 <- Komitmen organisasional	0,913	0,916	0,022	41,549	0,000
Y2.3 <- Komitmen organisasional	0,504	0,492	0,181	2,785	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa t-statistik dari indikator formatif lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dikatakan signifikan serta dapat dilakukan evaluasi model pengukuran berdasarkan *cross loading* untuk mengetahui *discriminant validity* yang valid. *Discriminant validity* dikatakan valid apabila nilai *cross loading* variabel laten lebih kecil dari pada nilai *cross loading* setiap indikator.

Tabel 8
Outer Weight Variabel Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Iklim Organisasi	0,235	0,233	0,034	6,909	0,000
X1.2 <- Iklim Organisasi	0,245	0,246	0,024	10,178	0,000
X1.3 <- Iklim Organisasi	0,213	0,212	0,023	9,189	0,000

X1.4 <- Iklim Organisasi	0,198	0,193	0,038	5,158	0,000
X1.5 <- Iklim Organisasi	0,216	0,215	0,030	7,182	0,000
X1.6 <- Iklim Organisasi	0,119	0,117	0,040	2,943	0,000
Y1.1 -> Kepuasan Kerja	0,677	0,578	0,198	3,414	0,000
Y1.2 -> Kepuasan Kerja	0,589	0,556	0,200	4,945	0,000
Y1.3 -> Kepuasan Kerja	0,128	0,095	0,216	2,593	0,000
Y1.4 -> Kepuasan Kerja	0,254	0,235	0,202	2,258	0,000
Y1.5 -> Kepuasan Kerja	0,246	0,230	0,243	5,014	0,000
Y2.1 <- Komitmen organisasional	0,435	0,429	0,031	13,831	0,000
Y2.2 <- Komitmen organisasional	0,560	0,567	0,063	8,918	0,000
Y2.3 <- Komitmen organisasional	0,207	0,202	0,080	2,578	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa *cross loading* yang diperoleh oleh masing-masing variabel laten lebih tinggi dibandingkan dengan variabel laten lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa variabel laten telah memenuhi *discriminant validity*. *Discriminant validity* dikatakan baik jika *square root of average variance extracted* (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi seluruh variabel lainnya.

Tabel 9
Cross loading

	Iklim Organisasi	Kepuasan Karyawan	Komitmen organisasional
X1.1	0,900	0,410	0,756
X1.2	0,920	0,363	0,825
X1.3	0,862	0,353	0,696
X1.4	0,979	0,302	0,662
X1.5	0,885	0,417	0,676
X1.6	0,730	0,310	0,329
Y1.1	0,283	0,810	0,422
Y1.2	0,327	0,762	0,342
Y1.3	0,143	0,770	0,132

Y1.4	0,112	0,842	0,039
Y1.5	0,066	0,848	0,164
Y2.1	0,660	0,484	0,882
Y2.2	0,897	0,466	0,913
Y2.3	0,264	0,400	0,804

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 5.8 dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk variabel iklim organisasi dan komitmen organisasi memiliki nilai AVE di atas 0,5 sehingga dapat diinterpretasikan model penelitian telah mempunyai *discriminant validity* yang baik. *Discriminant validity* dinyatakan baik apabila nilai korelasi seluruh variabel lebih kecil dari pada *square root of average variance extracted* (AVE).

Tabel 10
Nilai AVE

	AVE
Iklm Organisasi	0,643
Kepuasan Karyawan	
Komitmen organisasional	0,622

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Evaluasi *composite reliability* digunakan untuk mengetahui reliabilitas konstruk. Pada Tabel 11 diketahui nilai dari *composite reliability* setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7 sehingga diinterpretasikan variabel laten penelitian telah reliabel dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Tabel 11
Composite Reliability

	Composite Reliability
Iklm Organisasi	0,91
Kepuasan Karyawan	

Komitmen organisasional	0,82
Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian	

Goodness of Fit-Inner Model

Evaluasi inner model dapat dilihat dari nilai *R-square* (R^2) pada persamaan antara variabel endogen dengan cara menghitung nilai *predictive-relevance* (Q^2) dengan rumus : $Q^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) \dots (1-R_p^2)$. Jika Q^2 lebih besar dari 0, diinterpretasikan model cukup baik sehingga mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar nilai Q^2 .

Tabel 12
Nilai *R-square* (R^2)

	R^2
Kepuasan Kerja	0,200
Komitmen organisasional	0,752

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Predictive-relevance (Q^2) yang diperoleh dari Tabel 12 dapat dirumuskan sebagai berikut $1-(1-0,2^2)(1-0,752^2) = 0,583$. sehingga dapat diinterpretasikan model yang digunakan baik karena memiliki nilai prediktif yang relevan sebesar 58,3% variabel komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan sedangkan sisanya 41,7% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model penelitian yang digunakan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis menggunakan Uji-T (*t-test*) untuk menguji besarnya dampak yang dihasilkan oleh variabel bebas dan terikat. Hasil perhitungan jalur (*path*) dapat dilihat pada Tabel 13 serta Tabel 14.

Tabel 13
Hasil koefisien Jalur dan T-Statistik

Variabel	Pengaruh Langsung			
	Kepuasan Kerja		Komitmen organisasional	
	Koefisien	T-Stat	Koefisien	T-Stat
Iklm Organisasi	0,447	4,744	0,746	7,285
Kepuasan Kerja			0,511	5,107
	Pengaruh Tidak Langsung			
Iklm Organisasi			0,228	3,506
	Pengaruh Total			
Iklm Organisasi	0,447	4,744	0,746	7,285
Kepuasan Kerja			0,221	2,017

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Tabel 14
Hasil Pengujian Hipotesis (*resampling bootstapping*)

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Pengaruh	Koefisien Jalur (β)	Statistik T	P value	Ket
Iklm Organisasi	Kepuasan Kerja	Langsung	0,447	(4,744)	0,000	Sig
Kepuasan Kerja	Komitmen organisasional	Langsung	0,511	(5,107)	0,000	Sig
Iklm Organisasi	Komitmen organisasional	Langsung	0,746	(7,285)	0,000	Sig
Iklm Organisasi	Komitmen organisasional	Tidak Langsung	0,228	(3,506)	0,000	Sig

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Hasil Pengujian Hipotesis 1

Iklim organisasi memiliki nilai koefisien 0,45 dan $p \text{ value} = 0,00$ dengan kepuasan kerja. Sehingga iklim organisasi berpengaruh positif dengan kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan PT. Suka Pandawa. Dengan demikian hipotesis yang pertama terbukti dan dapat diterima.

Hasil Pengujian Hipotesis 2

Iklim organisasi memiliki nilai koefisien 0,75 dan $p \text{ value} = 0,00$ terhadap komitmen organisasional. Sehingga iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional secara signifikan pada karyawan PT. Suka Pandawa. Dengan demikian, hipotesis yang kedua dinyatakan terbukti serta dapat diterima.

Hasil Pengujian Hipotesis 3

Nilai koefisien kepuasan kerja yakni 0,51 dengan $p \text{ value} = 0,00$ kepada komitmen organisasional. Sehingga kepuasan kerja memiliki dampak positif serta signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Suka Pandawa. Dengan demikian, dapat diterima hipotesis adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional PT. Suka Pandawa.

Hasil Pengujian Hipotesis 4

0.746 dan $p \text{ value} = 0,000$ merupakan nilai koefisien iklim organisasi sebelum sebagai pemediasi. Penambahan variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi

memberikan pengaruh berbeda terhadap hubungan langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Tabel 15 memaparkan hasil pengujian variabel pemediasi kepuasan kerja dilakukan dengan menghitung VAF.

Tabel 15
Hasil Pengujian Pemediasi Iklim Organisasi Terhadap Komitmen organisasional Melalui Kepuasan Kerja

	Hubungan Variabel	Koefisien
Pengaruh Langsung	Iklim Organisasional -> Kepuasan Kerja (β_1)	0,447
	Kepuasan Kerja -> Komitmen organisasional (β_2)	0,511
	Iklim Organisasional -> Komitmen organisasional (β_3)	0,746
Pengaruh Tidak Langsung	$\beta_1 \cdot \beta_2 = 0,447 \times 0,511$	0,228
Pengaruh Total	Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung = $0,228 + 0,746$	0,974
VAF	Pengaruh Langsung/Pengaruh Total ($0,228/0,974$)	0,234

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Hasil tersebut dapat diartikan bahwa peran variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi yang mempunyai nilai sebesar 0,234 (23,4%). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai peran sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) terhadap hubungan iklim organisasi dengan komitmen organisasional,

maka hipotesis tentang kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi terhadap hubungan iklim organisasi dan komitmen organisasional PT. Suka Pandawa diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis PLS dan hasil deskriptif jawaban responden serta informasi aktual yang diberikan dari setiap indikator, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Pengujian ditunjukkan melalui hipotesis yang ada sehingga dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan iklim organisasi yang diciptakan oleh karyawan serta manajemen PT. Suka Pandawa berdampak langsung kepada kepuasan kerja, semakin baik kondisi iklim organisasi perusahaan maka kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan sesuai dengan teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menurut Bandura (1971) menyatakan bahwa lingkungan berpengaruh dalam merubah cara pandang dan cara pikir sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Gayle dan Harald (2010) menyatakan iklim organisasi merupakan suatu bentuk kondisi yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi sehingga berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jing *et al.* (2011) pada perusahaan farmasi di Sydney menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan, Chaur-luh (2014) dalam penelitiannya di Taiwan terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen organisasional

Iklim organisasi yang diciptakan oleh manajemen PT. Suka Pandawa mempunyai manfaat langsung terhadap komitmen organisasional. Burton *et al.* (2004) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan seperangkat sifat terukur seperti kepercayaan, semangat, penghargaan, keadilan, konflik, kredibilitas pemimpin dan resistensi terhadap perubahan yang mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan terhadap lingkungan kerja dan komitmen organisasional. Secara empirik hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Hanan *et al.* (2013) menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada fakultas keperawatan pada Universitas Mansoura di Mesir serta hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Clercq dan Rius (2007) dan Sanguansak (2010). Clercq dan Rius (2007) menyatakan adanya pengaruh iklim organisasi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan kecil dan menengah di Mexico.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional

Hasil penelitian ini menyatakan kepuasan kerja berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasional, maka dapat diinterpretasikan manajemen sudah dapat memenuhi harapan dari responden sehingga menyebabkan semakin kuatnya komitmen organisasional pada setiap karyawan. dimana menurut Bandura (1971) menjelaskan tentang perilaku yang dipengaruhi oleh pengaruh kuat lingkungan

(*reinforcement*) dan *observational learning* (*reinforcement*). Robbins (2012) menyatakan kepuasan kerja merupakan hasil dari sebuah evaluasi tentang pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Boles *et al.* (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al.* (2010) pada manajer hotel di Turkey menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Pengaruh peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja mempunyai peran sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) terhadap hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap iklim organisasi dan komitmen organisasional. Untuk mempertahankan komitmen organisasional karyawan manajemen harus memperhatikan secara seksama kondusifnya iklim organisasi dan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan. Secara empirik diketahui bahwa kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) terhadap hubungan iklim organisasi dan komitmen organisasi, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Eugen *et al.* (2015), (Yücel, 2012), Antonaki^a dan Trivellas^b (2014), Avram^a *et al.* (2015) dan Jyoti (2013).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Iklim organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dipaparkan semakin harmonis iklim organisasi maka kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Begitu juga sebaliknya semakin tidak harmonis iklim organisasi yang dirasakan maka akan terjadi penurunan kepuasan kerja, selain itu terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin harmonis iklim organisasi maka komitmen organisasional dapat ditingkatkan. Begitu juga sebaliknya semakin tidak harmonis iklim organisasi yang dirasakan maka akan terjadi penurunan komitmen organisasional. Hubungan yang positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional berarti bahwa kepuasan kerja yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

Saran

Beberapa indikator iklim organisasi dan kepuasan kerja perlu diberikan perhatian yang lebih serius oleh manajemen PT. Suka Pandawa. Indikator tersebut meliputi pemberian penghargaan, penyelesaian konflik, pengawasan, pemberian gaji dan hubungan antar rekan kerja sehingga Penelitian yang akan datang disarankan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen

organisasi dan dapat memperluas melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yang berbeda dan pada ruang lingkup yang lebih besar sehingga temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembanding untuk meningkatkan komitmen organisasi.

REFERENSI

- Antonaki, E. X., and Trivellas, P. 2014. Organizational Climate and Organizational Commitment In The Greek Banking Sector: Mediation Effect of Job Satisfaction. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 148 : 354-361.
- Argyris, C. 2008. Some Problems In Conceptualizing Organizational Climate: a case study of a bank. *Administrative science quarterly*, 2 : 501-20.
- Armstrong, A. 2003. Corporate Governance: Can Governance Standard Change Corporate Behavior?. *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, 5 (2) : 1-10.
- Allen, N. J and Meyer, J.P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organization. *Journal of occupational psychology*, 63 : 1-18.
- Avram, Eugen., Lonescu, D., and Mincu, C. L. 2015. Perceived organizational climate and organizational commitment: the mediator role of job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187 : 679-684.
- Bandura, A. 1971. *Behavioral Therapy From A Social Learning Perspective. Proceedings of the XIXth International Congress of Psychology*. London, England.
- Bellou, V., and Andronikidis, A. I. 2008. Examining Organizational Climate in Greek Hotels From a Service Quality Perspective. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol 21 (3) : 294-307.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., and Wood J.A. 2007. The Relationship Of Facets Of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (5) : 311-321.

- Burton, R. M., Lauridsen, J., and Obel, B. 2004. The Impact Of Organizational Climate And Strategic Fit On Firm Performance. *Journal of Human Resources Management*, 43 : 67-82.
- Castro, M. L., and Martins, N. 2010. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Satisfaction In a South African Information and Technology Organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1) : 1-9.
- Chaur-luh. 2014. The Organizational Climate and Employees Job Satisfaction in The Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal Of Shipping and Logistic*, 30 : 373-392.
- Clercq, D., and Rius, I. 2007. Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation*. *Journal of Small Business Management*, 45 (4) : 467-475.
- Darwish, A., and Youself. 2000. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change In A Non-Western Setting. *Personal Review*, 29 (5) : 567-592.
- Durkin, M., and Bennett, H. 2003. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*, 17 : 124-137.
- Eugen, A., Daniale, I., and Cornel, M. 2015. Percieved organizational climate and organizational commitment: the mediatorrole of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187 : 679-684.
- Fatemeh, G. G. Alimohammad, S., and Sayed, M. T. 2012. Impact of Organizational Kustice Percentions on Job Satisfaction and Organizational Commitmenet: The Iran's Ministry Of Sport Perspective. *Australian journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7) : 179-118.
- Gayle, C., Avery., and Harald, B. 2010. Organizational Climate and Performance In Retail Pharmacies. *Leadership dan Organizational Journal*, 32 (3) : 181-189.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Sahi, P., and Nilüfer. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5) : 693 – 717.

- Hanan, EE., Wafa, F. S., and Naemat, M. E. 2013. Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment Of Nurse Educator At Faculty Of Nursing Mansoura Universty. *Journal of education and practice*, 4 (27) : 318-333.
- Herzberg, F. 1968. *Work And The Nature Of Man*, World Publishing, New York, NY.
- Jing, F. F., Avery., Gayle, C., and Bergsteiner, H. 2011. Organizational Climate and Performance in Retail Pharmacies. *Leadership dan organization development journal*, 32 (3) : 224-242.
- Jyoti, J. 2013. The effect mediating of job satisfaction onorganizational climate and organizational commitment. *Journal Of Bussiness Thoery And Practice*, 1 (1) : 256-265.
- Litwin, G. H., and Stringer, R. A. 2004. *Motivation dan Organizational Climate*. 4rd Ed. Harvard University. Boston.
- Pati, G., and Reilly, C. W. 2007. Reversing discrimination: a perspective. *Human Resource Management*, 16 (4) : 25-31.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi..* Jakarta – Salemba Empat.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. 2010. *Organizational Behaviour*. Fourteenth edition. Pearson Higher Education AU.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. 2012. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12 - Buku 1. Jakarta – Salemba Empat.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Fifteenth edition. Pearson Higher Education AU.
- Rowden, R. W. 2000. The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership dan Organization Development Journal*, 21 : (30-35).
- Ruth, M. G. 2002. Organizational Climate And Communication Climate Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly :McQ (1986-1998)*, 5 (4) : 379-387.

- Sanguansak, B. 2010. The Relationship Among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Thai Telecommunication Industry. *E-Leader singapore*, 3 (2) : 31-46.
- Sikorska-Simmons, E. 2005. Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45 (2) : 196-205.
- Schyns, B., Veldhoven, M. V., and Wood, S. 2009. Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction, the example of supportive leadership climate. *Leadership dan organizational development journal*, 30 (7) : 649-663.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Testa, M. R. 2001. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort In The Service Environment. *Journal of Psychology*, 135 (2) : 226-236.
- Yücel, I. 2012. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management* 7, 7 : 44-61.