

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Bunga Indah Juwita<sup>1</sup>  
I Gusti Ayu Dewi Adnyani<sup>2</sup>  
I Made Artha Wibawa<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: [juwitabungindah@gmail.com](mailto:juwitabungindah@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN ULP Labuan Bajo dengan jumlah sampel sebanyak 41 pegawai menggunakan teknik *sampling jenuh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo. Data diuji dan dianalisis dengan uji asumsi klasik dan *path analysis*. Implikasi teoritis penelitian ini dijadikan sebagai kelengkapan teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal iklim organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Implikasi praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial maupun masukan bagi perusahaan PT. PLN ULP Labuan Bajo dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan dengan memperhatikan iklim organisasi dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Iklim Organisasi; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional

### ABSTRACT

*The aim of this research is to empirically test the influence of organizational climate on organizational commitment with job satisfaction as a mediating variable. This research was conducted at PT. PLN ULP Labuan Bajo with a sample size of 41 employees used a saturated sampling technique. The research results show that organizational climate has a positive and significant effect on employee organizational commitment. Organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction is a mediating variable for the influence of organizational climate on the organizational commitment of PT employees. PLN ULP Labuan Bajo. The data was tested and analyzed using classical assumption tests and path analysis. The theoretical implications of this research are used as theoretical completeness in the field of human resource management, especially in terms of organizational climate, organizational commitment and job satisfaction. The practical implications of this research can be used as material for consideration in making managerial decisions and input for PT companies. PLN ULP Labuan Bajo in increasing employee organizational commitment by paying attention to organizational climate and job satisfaction.*

**Keywords:** Organizational Climate; Job Satisfaction; Organizational Commitmen

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting yang akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Arimbawa & Dewi (2018) menyatakan bahwa memiliki sumber daya manusia yang berkualitas adalah sesuatu hal penting dalam penentu keberhasilan dari perusahaan. Perusahaan harus bisa mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki kompetensi baik agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tentunya harus memiliki kompetensi yang baik agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan sangatlah ditentukan oleh lingkungan organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi terkait. Utami *et al.* (2021) menyatakan bahwa Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi ketika individu merangkul nilai serta tujuan organisasi juga merasa menjadi anggota dari organisasi, oleh karena itu mereka akan memutuskan untuk tetap dalam sebuah organisasi. Sementara itu, Purnama & Riana (2020) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologis seorang karyawan yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin besar komitmen yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi harapan karyawan bahwa jika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi maka mereka akan dihargai secara adil (Ausri *et al.*, 2018). Sudewa & Riana (2020), dalam penelitiannya menyatakan bahwa Komitmen organisasional yang rendah dapat diketahui melalui beberapa hal, yaitu buruknya komunikasi antara atasan dengan para karyawan dimana atasan tidak mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan optimal. Saat rendahnya motivasi dalam bekerja akan mengakibatkan semakin melemahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasional karyawan dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari pengaruh lingkungannya, seperti suasana organisasi yang mendukung pelaksanaan suatu pekerjaan atau biasa disebut dengan iklim organisasi. Semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan seperti hubungan yang baik antara atasan dengan pegawai kontrak di saat atasan memperhatikan apa yang pegawai kontrak katakan, serta pegawai kontrak dapat bertindak secara mandiri dalam pekerjaannya maka komitmen karyawan terhadap organisasinya akan semakin kuat (Cahyadi & Utama, 2018). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Swastadiguna & Dewi (2018), menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang berarti bahwa iklim organisasi yang baik dalam sebuah perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya Purnama & Riana (2020) menemukan hal yang sama bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi juga komitmen organisasional karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Ausri *et al.* (2018) mengungkapkan iklim organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung kepada komitmen organisasional.

Ahmad *et al.* (2018) menyatakan bahwa iklim organisasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Rahadian & Suwandana (2017)

dan Budiman (2017) dalam penelitiannya juga menemukan hal yang sama yakni iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta iklim organisasi juga memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasi meningkat maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Dengan demikian, perusahaan harus memiliki upaya dan teknik agar dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Namun terdapat pula penelitian yang menyatakan hasil yang berbeda. Susanty (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai salah satu aspek terpenting yang secara kritis mempengaruhi kesuksesan perusahaan (Bashir & Gani, 2020). Kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seorang puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasinya (Permatasari & Rahyuda, 2020). Karyawan yang puas dan berkomitmen terhadap organisasinya memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi dan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi. Kepuasan kerja adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Gopinath, 2020). Dalam penelitiannya Putra & Indrawati (2018) dan Widyanti & Sariyathi (2016) menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Wibowo & Sutanto (2013) dalam penelitiannya membuktikan hasil yang berbeda yaitu komitmen organisasional secara signifikan tidak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja.

Kustianto & Iskhak (2015) berpendapat bahwa agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki komitmen yang tinggi, maka organisasi harus mampu menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan, sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya bisa merasakan kepuasan kerja. Hasil penelitian Ausri *et al.* (2018) terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional yang dapat memperkuat pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Dari pernyataan penelitian tersebut maka dapat dilihat bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

PT. Perusahaan Listrik Negara Unit Layanan Pelanggan (ULP) area Labuan Bajo adalah perusahaan instansi pemerintah yang bergerak dibidang kelistrikan dalam melayani pendistribusian tenaga listrik ke pelanggan. PT. PLN merupakan salah satu organisasi publik yang berkewajiban untuk memberikan pelayanan prima berupa penyediaan listrik kepada masyarakat di seluruh wilayah Indonesia. PT. PLN ULP area Labuan Bajo harus secara otomatis berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo digolongkan dalam tiga kategori yaitu pegawai tetap atau staf tetap, pegawai kontrak (PKWT) dan pegawai magang atau internship. Untuk menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan menjadi nomor satu pilihan pelanggan untuk solusi energi tentu PT. PLN ULP Labuan Bajo tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas. Seiring perkembangan sebuah perusahaan, akan muncul berbagai macam

permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu masalah yang harus diperhatikan perusahaan adalah komitmen karyawan terhadap perusahaan. Setiap perusahaan pastinya mengharapkan komitmen yang tinggi dari para karyawannya. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap perusahaan. Adapun alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan yaitu agar komitmen karyawan semakin tinggi terhadap organisasi. Adanya komitmen yang tinggi akan membuat karyawan terhindar dari perilaku keorganisasian yang negatif seperti absen tanpa keterangan, datang terlambat, meninggalkan jam kerja, pindah kerja ke perusahaan lain, dan sebagainya. Kenyataan yang terjadi pada PT. PLN ULP Labuan Bajo bahwa tidak semua pegawai mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil wawancara kepada HRD PT. PLN ULP Labuan Bajo, didapatkan data mengenai absensi pegawai yang menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran dari para pegawai cenderung tinggi, dengan rentang antara 17-24 persen. Pada tabel di atas, tingkat persentase ketidakhadiran tertinggi berada pada bulan Februari, April, Juli, Agustus, dan November. Menurut Mudhiartha dkk. (2001:93) menyatakan rata-rata absensi 2-3 persen per bulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 3 persen menunjukkan semangat kerja yang buruk didalam suatu perusahaan. Para karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif, sehingga produktivitas dan kinerja perusahaan menurun.

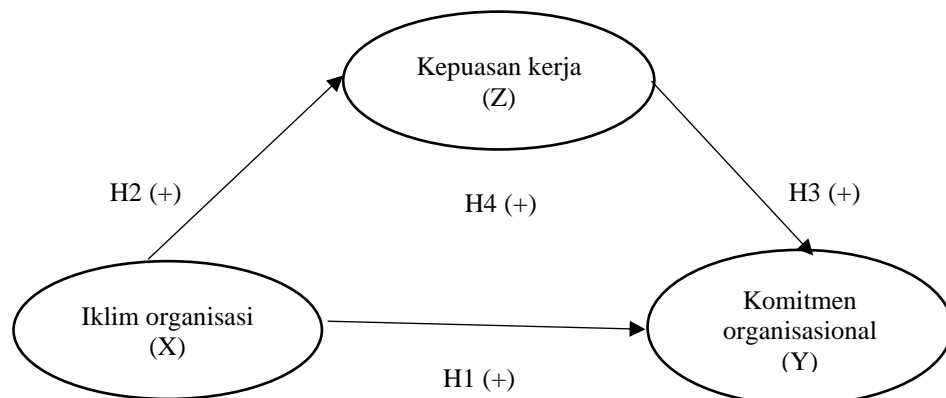
Hasil pra-survei melalui wawancara terhadap sepuluh pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo menunjukkan adanya permasalahan yang mengindikasikan rendahnya komitmen organisasional karyawan, dimana terdapat pegawai yang menyatakan tidak mempunyai keinginan untuk menghabiskan karir dalam perusahaan karena merasa belum puas dengan pekerjaannya dan menganggap perusahaan ini hanya sebagai batu lompatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi di perusahaan lain, pegawai juga tidak merasakan adanya keterikatan secara emosional dengan perusahaan, serta terdapat pula pegawai yang menyatakan bahwa bekerja pada perusahaan ini belum dapat dikatakan sebagai kesempatan yang terbaik.

Pegawai juga merasakan adanya pengaruh iklim organisasi yang kurang kondusif dimana masih terdapat ketidakharmonisan hubungan dengan sesama pegawai atau atasan seperti sering terjadinya miskomunikasi. Pegawai juga merasakan risiko pekerjaan yang semakin bertambah karena banyaknya pesanan pembuatan meteran listrik yang diterima oleh perusahaan dengan waktu pengerjaan yang sedikit, sehingga pegawai harus menerima jam kerja tambahan. Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya permintaan dari desa-desa lain yang cenderung memiliki jarak yang jauh dari pusat kota, terkhususnya karena tidak adanya akses dalam bentuk jalan yang mendukung menuju desa-desa tersebut, menyebabkan peningkatan terhadap risiko dan jam kerja dengan upah yang tidak sebanding. Rendahnya iklim organisasi menyebabkan kurangnya kontribusi pegawai terhadap kegiatan perusahaan seperti ketika ada kerusakan atau perbaikan gardu listrik yang seharusnya bisa ditangani, pegawai cenderung membebankan pekerjaan mereka sendiri ke pegawai lain sehingga membuat pegawai tidak puas terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja yang rendah menyebabkan pegawai menjadi kurang disiplin dan bermalasan-malasan dalam bekerja seperti datang terlambat dan tidak mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan. Selain itu, kurangnya dorongan dan semangat dari perusahaan dalam bentuk pemberian insentif ataupun promosi jabatan, juga dapat mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja dari PT. PLN ULP Labuan Bajo. Hal ini pada gilirannya akan berdampak pada kurangnya rasa tanggung jawab serta tingkat disiplin pegawai yang rendah, dan pada akhirnya akan langsung berimplikasi terhadap kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan, karena salah satu kunci utama dari majunya sebuah perusahaan adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Teori dasar dari penelitian ini adalah teori keadilan yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada Tahun 1963. Teori ini mempunyai prinsip bahwa individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap sesuatu tergantung pada adanya keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh individu yang bersangkutan (Purnama & Riana, 2020). Berdasarkan prinsip tersebut maka dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas terhadap iklim organisasi akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, begitu pula sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas terhadap iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh terhadap turunnya tingkat komitmen organisasional. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatt *et al.* (2010), dimana hasil yang diperoleh dalam penelitiannya menyatakan bahwa semakin besar rasa keadilan yang dirasakan seorang karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan.

Teori ini digunakan karena berkaitan dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja, dimana apabila perusahaan bersikap tidak adil terhadap setiap karyawannya maka hal tersebut dapat mengakibatkan hubungan yang kurang baik terhadap karyawan sehingga berdampak pada iklim organisasi perusahaan tersebut. Sikap tidak adil dan buruknya iklim organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan komitmen organisasional yang rendah terhadap perusahaan. Para karyawan kemungkinan akan bereaksi dengan mulai datang terlambat, bermalasan-malasan, mengobrol dengan sesama rekan kerja, serta beralih ke tindakan yang lebih berat seperti absen pada akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Iklim organisasi adalah suatu konsep yang melukiskan kualitas lingkungan organisasi. Iklim organisasi ada di dalam organisasi dan menunjukkan cara hidup organisasi, dapat dirasakan serta dipersepsikan oleh anggota organisasi sebagai suatu hal yang diberi makna dan memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi (Zamzam dan Yustini, 2021:24). Komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Luthans dan Doh, 2020:197). Semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan seperti hubungan yang baik antara atasan dengan pegawai dimana atasan memberikan perhatian kepada pegawai, atasan dianggap ramah oleh pegawai, serta pegawai dapat bertindak secara mandiri dalam pekerjaannya maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin kuat. Hasil ini sejalan dengan teori keadilan yakni karyawan yang puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan tingkat komitmen organisasional semakin besar, begitupula sebaliknya. Swastadiguna & Dewi (2018), Purnama & Riana (2020), Cahyadi & Utama (2018), Berberoglu (2018), Mahendra & Subudi (2019) dalam penelitiannya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan iklim organisasi, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.  
H<sub>1</sub>: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Iklim organisasi dalam lingkungan kerja berarti tidak adanya perlakuan diskriminatif dalam pembagian kerja, pengembangan karir dan lainnya. Demikian pula dalam proses organisasi, tidak ada perlakuan diskriminatif terhadap karyawan maupun karyawan dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan Pranata & Utama (2018). Hal ini juga sejalan dengan teori keadilan, dimana karyawan yang merasa diperlakukan adil akan menimbulkan positifnya iklim organisasi dan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Soetjipto *et al.* (2021), Putra (2019), Rahadian & Suwandana (2017) menemukan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya jika iklim organisasi di dalam perusahaan semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>2</sub>: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Asriani & Supartha (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perpaduan faktor psikologis atau lingkungan kerja yang menyebabkan karyawan dapat berkata puas atau tidak puas dalam bekerja, karena sikap seseorang pada tingkat kepuasan kerja akan berbeda, tergantung pada sistem penilaian yang ada pada diri karyawan. bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*)

merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang puas akan pekerjaannya akan memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal.

Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan dapat menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional. Seorang individu yang puas akan pekerjaannya akan memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal. Hal ini sejalan dengan teori keadilan karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa adil dan puas terhadap pekerjaannya, serta akan memiliki komitmen dalam bekerja. Hasil penelitian Mwesigwa dkk. (2020), Lobely dkk. (2019), Ellys & Ie (2020), Sidabutar dkk. (2017), Hasan (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka semakin tinggi pula komitmen yang diberikan oleh karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan dimana kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan yang sesuai dengan hasil kerjanya. Kepuasan kerja yang diperhatikan dalam suatu perusahaan akan mampu meningkatkan iklim organisasi dan menyebabkan peningkatan pada komitmen organisasional karyawan. Hal ini juga merujuk pada teori keadilan yakni adilnya perlakuan perusahaan akan menyebabkan karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaan serta karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya yang mampu menciptakan iklim organisasi yang positif dan karyawan berkomitmen dengan perusahaan.

Dalam penelitian Yucel (2012), Purnama & Riana (2020), Ausri *et al.* (2018), Jaya & Netra (2019), Kustianto & Iskhak (2015) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang berarti iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan. Hasil ini juga menjelaskan bahwa iklim yang kondusif dengan disertai kepuasan kerja yang tinggi, akan menumbuhkan rasa komitmen karyawan kepada perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang secara spesifik bersifat asosiatif kausalitas untuk menganalisis hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN ULP Labuan Bajo yang terletak di Jl. Frans Nala Kecamatan Komodo Labuan Bajo Provinsi NTT. Lokasi ini dipilih karena ditemukan adanya masalah terkait dengan komitmen organisasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja yakni tingkat absensi karyawan yang tinggi, karyawan yang merasa belum puas dengan pekerjaannya, dan pengaruh iklim organisasi yang kurang kondusif dimana masih terdapat ketidakharmonisan hubungan dengan sesama pegawai atau atasan seperti sering terjadinya miskomunikasi. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. PLN ULP Labuan Bajo yang berjumlah 41 responden dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Teknik ini digunakan karena keseluruhan anggota populasi memungkinkan untuk dijadikan sampel, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah sama dengan populasinya yaitu sebanyak 41 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur menggunakan skala likert, dimana sangat setuju diberikan skor 5, setuju diberikan skor 4, netral diberikan skor 3, tidak setuju diberikan skor 2, dan sangat tidak setuju diberikan skor 1, kemudian data diuji kelayakannya menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial yang mencakup uji asumsi klasik dan analisis jalur dengan bantuan SPSS versi 25.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN ULP Labuan Bajo yang terletak di Jl. Frans Nala Kecamatan Komodo Labuan Bajo Provinsi NTT. Lokasi ini dipilih karena ditemukan adanya masalah terkait dengan komitmen organisasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 41 orang pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo, dapat diketahui karakteristik respondennya meliputi Usia, Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir dan masa kerja.

Tabel 1 menjelaskan responden merupakan pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo dengan jumlah sebanyak 41 karyawan. Jika dilihat dari jenis kelamin, jenis kelamin laki-laki mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase sebesar 56,1 persen. Jika dilihat dari usia, yang memiliki usia 26-30 Tahun mendominasi dengan persentase sebesar 46,3 persen. Dilihat dari pendidikan responden yang pendidikan SMA/SMK yang mendominasi dengan persentase sebesar 51,2 persen. Di lihat dari masa kerja responden yang bekerja selama 1-5 Tahun mendominasi dengan persentase sebesar 75,6 persen.



**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	23	56.1
		Perempuan	18	43.9
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100</b>
2	Usia	20-25 tahun	14	34.1
		26-30 tahun	19	46.3
		31-35 tahun	8	19.5
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100</b>
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	21	51.2
		Diploma	6	14.6
		S1	14	34.1
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100</b>
4	Masa Kerja	1-5 tahun	31	75.6
		6-10 tahun	10	24.4
	<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Diolah, 2023*

Tabel 2 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel Komitmen Organisasional yang memiliki rata-rata sebesar 3,52 dan masuk dalam kategori tinggi. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan dan komitmen normatif. Terdapat dua dari tiga dimensi yang berada dibawah rata-rata variabel yaitu komitmen afektif sebesar 3,41 dan komitmen normatif sebesar 3,54 serta dimensi yang berada diatas nilai rata-rata variabel yaitu komitmen berkesinambungan sebesar 3,63.

Dimensi Komitmen berkesinambungan memiliki indikator yang berada di bawah rata-rata dimensi yaitu pada pernyataan “saya merasa bekerja pada perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik” sebesar 3,59. Dimensi komitmen berkesinambungan yang memiliki nilai indikator variabel diatas rata-rata yaitu pada pernyataan “saya merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan” sebesar 3,61 dan “saya merasa memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan” sebesar 3,68.

Pada dimensi komitmen normatif terdapat indikator yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu pada pernyataan “saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir saya pada perusahaan ini” sebesar 3,17 dan indikator yang berada diatas rata-rata yaitu pada pernyataan “saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya masih memiliki kewajiban” sebesar 3,59 dan “saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan” sebesar 3,85.

Pada dimensi komitmen normatif terdapat indikator yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu pada pernyataan “saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan” sebesar 3,10 dan “saya merasa ikut memiliki perusahaan” sebesar 3,54. Terdapat satu indikator yang memiliki nilai diatas rata-rata yaitu pada pernyataan “saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan” sebesar 3,59.

Dimensi komitmen organisasional yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pada komitmen normatif dengan indikator variabel yaitu pada pernyataan

“saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan” dengan nilai rata-rata 3,85. Rata-rata dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pada komitmen efektif dengan indikator pada pernyataan “saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan” dengan nilai indikator sebesar 3,10.

**Tabel 2.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Komitmen organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
		1	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan (Y <sub>1.1.1</sub> )	6	2	16			
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan (Y <sub>1.1.2</sub> )	5	2	10	12	12	147	3.59	Tinggi
3	Saya merasa ikut memiliki perusahaan (Y <sub>1.1.3</sub> )	0	11	10	7	13	145	3.54	Tinggi
Rata-rata Komitmen afektif								3.41	Tinggi
4	Saya merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan (Y <sub>1.2.1</sub> )	0	11	5	14	11	148	3.61	Tinggi
5	Saya merasa memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan (Y <sub>1.2.2</sub> )	0	7	11	11	12	151	3.68	Tinggi
6	Saya merasa bekerja pada perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik (Y <sub>1.2.3</sub> )	0	11	5	15	10	147	3.59	Tinggi
Rata-rata Komitmen berkesinambungan								3.63	Tinggi
7	Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan (Y <sub>1.3.1</sub> )	0	7	7	12	15	158	3.85	Tinggi
8	Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir saya pada perusahaan ini (Y <sub>1.3.2</sub> )	0	11	17	8	5	130	3.17	Cukup
9	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya masih memiliki kewajiban (Y <sub>1.3.3</sub> )	0	11	5	15	10	147	3.59	Tinggi
Rata-rata Komitmen normatif								3.54	Tinggi
Rata-rata total Komitmen organisasional								3.52	Tinggi

Sumber: Data Diolah, 2023

Pada variabel komitmen organisasional pernyataan yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan” diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,10 yang termasuk pada kriteria

cukup, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya. Hal ini berarti secara umum responden menganggap belum merasa terikat secara emosional dengan perusahaan ini. Pada variabel komitmen organisasional pernyataan yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan” diperoleh rata-rata sebesar 3,85 yang termasuk pada kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden mampu bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan ini.

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Iklim Organisasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Atasan mampu mengkoordinasikan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (X <sub>1.1</sub> )	5	8	9	17	2	126	3.07	Cukup
2	Adanya sikap saling percaya antar karyawan dengan atasan (X <sub>1.2</sub> )	2	5	17	8	9	140	3.41	Baik
3	Atasan selalu berkoordinasi dengan karyawan dalam pembuatan keputusan perusahaan (X <sub>1.3</sub> )	5	8	14	9	5	124	3.02	Cukup
4	Terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan (X <sub>1.4</sub> )	1	6	12	15	7	144	3.51	Baik
5	Karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka (X <sub>1.5</sub> )	2	5	10	19	5	143	3.49	Baik
6	Karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat (X <sub>1.6</sub> )	0	9	9	19	4	141	3.44	Baik
7	Karyawan menyadari risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan (X <sub>1.7</sub> )	1	6	13	11	10	146	3.56	Baik
Rata-rata								3.36	Cukup

Sumber: Data Diolah, 2023

Pernyataan yang berada diatas rata-rata yaitu pada pernyataan pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan”, diperoleh nilai rata-rata 3,56 dan “terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan” dengan nilai rata-rata 3,51 serta “karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka” dengan nilai rata-rata 3,49.

Pada variabel iklim organisasi pernyataan yang memiliki rata-rata terendah adalah “atasan selalu berkoordinasi dengan karyawan dalam pembuatan keputusan” diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,02 yang termasuk kriteria cukup, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti

secara umum responden menganggap atasan belum selalu berkoordinasi dengan karyawan dalam pembuatan keputusan perusahaan.

Pada variabel iklim organisasi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “karyawan menyadari risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,56 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden menyadari risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen pada perusahaan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya (Z <sub>1.1</sub> )	1	9	9	13	9	143	3.49	Tinggi
2	Saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan (Z <sub>1.2</sub> )	1	11	9	18	2	132	3.22	Cukup
3	Saya merasa puas dengan peluang yang diberikan untuk kesempatan promosi (Z <sub>1.3</sub> )	3	7	10	16	5	136	3.32	Cukup
4	Atasan selalu memberi dukungan kepada saya (Z <sub>1.4</sub> )	0	12	9	13	7	138	3.37	Cukup
5	Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja (Z <sub>1.5</sub> )	1	9	9	16	6	140	3.41	Tinggi
Rata-rata total kepuasan kerja								3,40	Cukup

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 4 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata sebesar 3,40 dan masuk dalam kategori cukup. Dari lima indikator variabel, terdapat dua indikator variabel yang berada dibawah rata-rata yaitu pada pernyataan “saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan” dengan nilai rata-rata 3,22 dan “saya merasa puas dengan peluang yang diberikan untuk kesempatan promosi” dengan nilai rata-rata 3,32.

Terdapat tiga pernyataan yang berada diatas rata-rata yaitu “pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya” dengan nilai rata-rata 3,49 dan “saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja saya” dengan nilai rata-rata 3,41 serta “atasan selalu memberi dukungan kepada saya” dengan nilai rata-rata 3,37.

Pada variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diterima”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,22 yang masuk kriteria cukup, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan

yang lainnya, hal ini berarti secara umum responden menganggap belum puas karena gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan beban kerja yang diterima.

Pada variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,49 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden menganggap pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sudah sesuai dengan keahlian mereka.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Komitmen afektif	Y <sub>1.1.1</sub>	0,914	Valid
		Y <sub>1.1.2</sub>	0,956	Valid
		Y <sub>1.1.3</sub>	0,897	Valid
	Komitmen berkesinambungan	Y <sub>1.2.1</sub>	0,989	Valid
		Y <sub>1.2.2</sub>	0,939	Valid
		Y <sub>1.2.3</sub>	0,989	Valid
	Komitmen normatif	Y <sub>1.3.1</sub>	0,926	Valid
		Y <sub>1.3.2</sub>	0,943	Valid
		Y <sub>1.3.3</sub>	0,976	Valid
2.	Iklim organisasi (X)	X <sub>1.1</sub>	0,921	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,865	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,872	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,853	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,905	Valid
		X <sub>1.6</sub>	0,923	Valid
		X <sub>1.7</sub>	0,930	Valid
3.	Kepuasan kerja (Z)	Z <sub>1.1</sub>	0,902	Valid
		Z <sub>1.2</sub>	0,919	Valid
		Z <sub>1.3</sub>	0,754	Valid
		Z <sub>1.4</sub>	0,910	Valid
		Z <sub>1.5</sub>	0,928	Valid

Sumber: Data Diolah, 2023

Dapat disimpulkan Tabel 5 bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai *pearson correlation* masing-masing instrumen berada diatas 0,30, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Komitmen organisasional (Y)	0,975	Reliabel
2.	Iklim organisasi (X)	0,958	Reliabel
3.	Kepuasan kerja (Z)	0,925	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 6 menunjukkan bahwa pada masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov Z
Sub-struktural 1	0,200
Sub-struktural 2	0,200

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil uji normalitas dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* yang ditampilkan pada Tabel 7 tersebut menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0,200 dan 0,200. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai *alpha* sebesar 0,05 maka mengindikasikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini berdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Sub-struktural2	Iklim organisasi	0.708
	Kepuasan kerja	0.708

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 8 tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan juga tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *VIF* lebih dari 10. Maka daripada itu model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan	Model	T	Sig.
Sub-struktural 1	Iklim Organisasi	0.128	0.899
	Kepuasan kerja	1.049	0.301
Sub-struktural 2	Kepuasan kerja	-1.040	0.305

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan bahwa masing-masing model memiliki nilai signifikan yaitu 0,899 0,301 0,305 dimana nilai signifikan tersebut lebih besar dari 5 persen atau (0,05). Hal menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan pada penelitian ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependennya yaitu *absolute residual*, maka dari itu, maka dari itu penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Sub-struktural 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.528	0.473		3.230	0.003
Iklm organisasi	0.544	0.136	0.541	4.014	0.000
R <sup>2</sup> : 0,292					

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil analisis jalur pada Tabel 10 maka dapat dirumuskan persamaan Sub-struktural yang terbentuk yakni  $Z = 0,541 X + e_1$ . Hal ini memiliki arti bahwa Variabel iklim organisasi memiliki koefisien sebesar 0,541 berarti iklim organisasi memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, ini diartikan apabila iklim organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan.

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Sub-struktural 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.706	0.510		1.384	0.175
Iklm organisasi	0.338	0.154	0.310	2.191	0.035
Kepuasan kerja	0.501	0.153	0.461	3.266	0.002
R <sup>2</sup> : 0,463					

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil analisis jalur pada Tabel 11 maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk yakni  $Y = 0,310X + 0,461Z + e_2$ . Hal ini memiliki arti variabel iklim organisasi memiliki koefisien sebesar 0,310 berarti iklim organisasi memiliki arah pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, ini diartikan apabila iklim organisasi meningkat maka komitmen organisasional akan mengalami peningkatan. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,461 berarti kepuasan kerja memiliki arah pengaruh positif terhadap komitmen organisasional ini diartikan apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional akan meningkat.

Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,310. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,541. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,461. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja sebesar  $0,541 \times 0,461 = 0,249$ . Pengaruh total didapatkan hasil sebesar  $0,310 + 0,249 = 0,559$ .

Pada perhitungan pengaruh error (e) maka didapatkan hasil untuk pengaruh error struktur 1 (e1) sebesar 0,841 dan pengaruh error struktur 2 (e2) sebesar 0,733. Pada perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan sebesar 0,620, maka kesimpulannya adalah 62 persen variabel komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo dipengaruhi oleh iklim organisasi, dan kepuasan kerja, baik

langsung maupun tidak langsung sedangkan sisanya 38 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian atau diluar model penelitian. Berdasarkan pemaparan mengenai persamaan struktural maka akan dijelaskan hasil nilai dari perhitungan koefisien jalur yang ditunjukkan melalui nilai *standardized coefficient beta* pada masing-masing pengaruh hubungan antar variabel.

Hasil pengujian menunjukkan iklim organisasi memiliki nilai Beta sebesar 0,310 dan nilai Sig. sebesar 0,035, maka dapat dikatakan  $H_1$  diterima karena nilai Sig.  $0,035 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dengan kata lain semakin meningkat iklim organisasi maka komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo semakin meningkat, sehingga hipotesis pertama diterima. Dengan meningkatkan iklim organisasi pada perusahaan maka dapat meningkatkan komitmen organisasional. Semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan seperti hubungan yang baik antara atasan dengan pegawai dimana atasan memberikan perhatian kepada pegawai, atasan dianggap ramah oleh pegawai, serta pegawai dapat bertindak secara mandiri dalam pekerjaannya maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin kuat. Hasil ini sejalan dengan teori keadilan yakni karyawan yang puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan tingkat komitmen organisasional semakin besar, begitupula sebaliknya. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Swastadiguna & Dewi (2018), Purnama & Riana (2020), Cahyadi & Utama (2018), Berberoglu (2018), Mahendra & Subudi (2019) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan iklim organisasi, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

Hasil pengujian menunjukkan iklim organisasi memiliki nilai Beta sebesar 0,541 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_2$  diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kata lain semakin meningkat iklim organisasi pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo, maka semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo, sehingga hipotesis kedua diterima. Iklim organisasi dalam lingkungan kerja berarti tidak adanya perlakuan diskriminatif dalam pembagian kerja, pengembangan karir dan lainnya. Demikian pula dalam proses organisasi, tidak ada perlakuan diskriminatif terhadap karyawan maupun karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan Pranata & Utama (2018). Hal ini juga sejalan dengan teori keadilan, dimana karyawan yang merasa diperlakukan adil akan menimbulkan positifnya iklim organisasi dan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Soetjipto *et al.* (2021), Putra (2019), Rahadian & Suwandana (2017) yang menemukan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang



artinya jika iklim organisasi di dalam perusahaan semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat.

Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,461 dan nilai Sig. sebesar 0,002, maka dapat dikatakan  $H_3$  diterima karena nilai Sig  $0,002 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo akan semakin meningkat sehingga, hipotesis ketiga diterima. Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan dapat menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional. Seorang individu yang puas akan pekerjaannya akan memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal. Hal ini sejalan dengan teori keadilan karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa adil dan puas terhadap pekerjaannya, serta akan memiliki komitmen dalam bekerja. Hasil penelitian Mwesigwa dkk. (2020), Lobely dkk. (2019), Ellys & Ie (2020), Sidabutar dkk. (2017), Hasan (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka semakin tinggi pula komitmen yang diberikan oleh karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan pengaruh langsung sebesar 0,310. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 0,249, sehingga diperoleh pengaruh total sebesar 0,559. Pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini membandingkan besar pengaruh langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan pengaruh total iklim organisasi terhadap komitmen organisasional sehingga diperoleh 0,559 lebih besar dibandingkan 0,310 yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo, sehingga hipotesis keempat diterima. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan dimana kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan yang sesuai dengan hasil kerjanya. Kepuasan kerja yang diperhatikan dalam suatu perusahaan akan mampu meningkatkan iklim organisasi dan menyebabkan peningkatan pada komitmen organisasional karyawan. Hal ini juga merujuk pada teori keadilan yakni adilnya perlakuan perusahaan akan menyebabkan karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaan serta karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya yang mampu menciptakan iklim organisasi yang positif dan karyawan berkomitmen dengan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Yucel (2012), Purnama & Riana (2020), Ausri *et al.* (2018), Jaya & Netra (2019), Kustianto & Iskhak (2015) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, yang berarti iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan

dampak positif terhadap komitmen karyawan. Hasil ini juga menjelaskan bahwa iklim yang kondusif dengan disertai kepuasan kerja yang tinggi, akan menumbuhkan rasa komitmen karyawan kepada perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai kelengkapan teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal iklim organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja, dimana implikasi teoritis penelitian ini memberikan pemahaman dari teori yang telah ada sebelumnya, yaitu teori keadilan teori ini digunakan karena berkaitan dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja, apabila perusahaan bersikap tidak adil terhadap setiap karyawannya maka hal tersebut dapat mengakibatkan hubungan yang kurang baik terhadap karyawan sehingga berdampak pada iklim organisasi perusahaan tersebut. Sikap tidak adil dan buruknya iklim organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja sehingga karyawan akan menunjukkan komitmen organisasional yang rendah terhadap perusahaan. Para karyawan kemungkinan akan bereaksi dengan mulai datang terlambat, bermalas-malasan, mengobrol dengan sesama rekan kerja, serta beralih ke tindakan yang lebih berat seperti absen pada akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Implikasi praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam menganalisis permasalahan pada perusahaan, terkait dengan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasional seperti iklim organisasi dan kepuasan kerja, sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial maupun masukan bagi perusahaan PT. PLN ULP Labuan Bajo dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan dengan memperhatikan iklim organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian pernyataan yang terdapat pada kuesioner menunjukkan bahwa penilaian pegawai terhadap komitmen organisasional PT. PLN ULP Labuan Bajo dalam kategori baik. Hal ini membuktikan komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo yang baik diakibatkan oleh iklim organisasi yang terdapat di perusahaan dan hal tersebut juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka disimpulkan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, artinya semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai PT. PLN ULP Labuan Bajo.

Adapun saran dalam penelitian ini secara teoritis terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, untuk meningkatkan komitmen organisasional maka sebaiknya iklim organisasi dan kepuasan kerja perlu ditingkatkan. Secara praktis Manajemen PT. PLN ULP Labuan Bajo diharapkan untuk meningkatkan iklim organisasi perusahaan dengan melibatkan pegawai seperti meminta masukan maupun saran sebelum mengambil keputusan. Manajemen PT. PLN ULP Labuan Bajo juga diharapkan untuk meningkatkan komitmen organisasional agar pegawai memiliki keterikatan secara emosional dengan membangun komunikasi yang sehat, memperhatikan kondisi karyawan, memberi kepercayaan hingga melaksanakan kegiatan yang memiliki manfaat bagi pegawai maupun perusahaan. Manajemen PT. PLN ULP Labuan Bajo juga diharapkan untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai dengan menyesuaikan jam kerja terhadap beban kerja melalui pemberian insentif kepada pegawai. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian dengan menggunakan variabel lain agar dapat diketahui apakah variabel bersangkutan memiliki pengaruh atau tidak terhadap komitmen organisasional, sehingga hasil penelitian tidak hanya terpaku pada variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja.

## REFERENSI

- Adams, J.S. (1963). *Towards An Understanding Of Inequity*. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 422-436.
- Agustama, I. M. D., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan LPD Desa Adat Jimbaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 9(6).
- Ahmad, K. Z. Bin, Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). *Organizational Climate And Job Satisfaction: Do Employees Personalities Matter?.* *Management Decision*, 56(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anandita, K. A. T., & Sriathi, A. A. A. (2020). *Job Satisfaction Mediates Organizational Justice On Employee Organizational Commitments*. *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research*, 4(9).
- Arimbawa, P. Y., & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2)..
- Asriani, N., & Supartha, I. (2017). Komitmen Organisasional Karyawan Dipengaruhi Oleh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada Grand Sinar Indah Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(11).
- Ausri, S. R., Susilo, H., & Sulistyono, M. C. W. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(1), 172-179.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). *Testing The Effects Of Job Satisfaction On Organizational Commitment*. *Journal Of Management Development*, 39(4).

- Berberoglu, A. (2018). *Impact Of Organizational Climate On Organizational Commitment And Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence From Public Hospitals. BMC Health Services Research*, 18(1).
- Budi, A. S., & Yasri. (2019). *The Effect Of Organizational Justice And Organizational Climate On Organizational Commitments (Job Satisfaction As A Mediation Variable In PT. Andalan Mitra Prestasi Padang). Advances In Economics, Business And Management Research*, 97.
- Budiman, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. Mediatama Binakreasi). *Jurnal Citra Widya Edukasi*, IX(1).
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. Bagus K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3).
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). *The Impact Of Organizational Justice On Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. American Journal Of Economics And Business Administration*, 2(1).
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75-84.
- Gopinath, R. (2020). *Mediating Role Of Job Satisfaction On The Effect Of Self-Actualisation To Organizational Commitment And Job Involvement. Solid State Technology*, 63(6).
- Griffin, Ricky W., Philips, Jean M., Gully, Stanley M. (2017). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*. Singapore: *Cengage Learning*.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). *Do Organizational Climate And Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study Of Indonesian Employees. Academy Of Strategic Management Journal*, 18(1).
- Hasan, G. (2019). Motivasi, Kepuasan, Karakteristik, Kepemimpinan Dan Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi. Efisiensi: *Kajian Ilmu Administrasi*, 16(1), 21-32.
- Jaya, I. N. A. K., & Netra, I. G. S. K. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 8(7).
- Kustianto, F., & Iskhak, A. A. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Garam (Persero). *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1).
- Lovely, S. N., Afzal, M. K., & Alam, Z. (2019). *Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Job Performance Of Private Bank Employees In Bangladesh. The USV Annals Of Economics And Public Administration*, 19(2 (30)), 112-123.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan *Organizational Citizhenship Behavior* (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*,

3(2).

- Mahayasa, I. A., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 71-86.
- Mudiartha Utama, Wayan, Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Universitas Udayana
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). *Leadership Styles, Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Academic Staff In Public Universities. Journal Of Management Development*.
- Permatasari, A. A. S. I., & Rahyuda, A. G. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan The Grand Santhi Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6).
- Putra, I., & Indrawati, A. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4).
- Putra, I. K. G. A. D., & Mujiati, N. W. (2020). *The Influence Of Organizational Climate On Organizational Commitments With Work Stress As A Mediation Variables In Jimbaran Resort. American Journal Of Humanities And Social*. 4(10).
- Purnama, N. L. P. D., & Riana, I. G. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2576.
- Rahadian, M. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6).
- Sidabutar, S. L. M., Siburian, P., & Bintang, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo Dan Kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir. *TABULARASA*, 14(3), 205-216.
- Soetjipto, N., Priyohadi, N. D., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). *The Effect Of Company Climate, Organizational Citizenship Behavior, And Transformational Leadership On Work Morale Through Employee Job Satisfaction. Management Science Letters*, 11.
- Sudewa, A. A. G. A., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Hotel Visesa Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(8), 3145.
- Susanty, E. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. 8.
- Surachim, A. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve Di Pt Combiphar Jakarta. *Strategic : Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 8(1), 58.
- Swastadiguna, & Dewi, I. G. A. M. (2018). *The Effect Of Organizational Climate*

- On Organizational Commitment With Job Satisfaction As Mediating Variable. International Journal Of Economics, Commerce And Management*, 6(1), 140–152.
- Tadampali, A. C. T., Hadi, A., & Salam, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2).
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). *Relationship Between Workplace Spirituality, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 507–517.
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya. *AGORA*, 1(1).
- Widayanti, K., & Sariyathi, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada CV. Akar Daya Mandiri. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(11).
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yücel, I. (2012). *Examining The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: An Empirical Study. International Journal Of Business And Management*, 7(20).