

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

I Putu Indra Samyoga¹
Ida Bagus Ketut Surya²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: Yoga.mulyana01@gmail.com

ABSTRAK

Komitmen karyawan terhadap perusahaan tidak tumbuh dengan sendirinya. Komitmen juga dipengaruhi oleh iklim organisasi di mana seorang karyawan bekerja. Fenomena terkait komitmen organisasional di Batu Karang Resort and Spa adalah karyawan menyatakan bersedia untuk meninggalkan perusahaan dan tidak memiliki rasa penyesalan jika mendapatkan tawaran yang menguntungkan dari perusahaan lain. Tujuan Penelitian ini adalah menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai pemediiasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 86 orang. Pengumpulan data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja memediiasi secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Implikasi penelitian ini adalah perusahaan perlu mengadopsi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk kebijakan kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja yang baik. Hal ini dapat membantu meningkatkan iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan.

Kata kunci: Iklim Organisasi; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional

ABSTRACT

Employee commitment to the company does not grow by itself. Commitment is also influenced by the organizational climate in which an employee works. The phenomenon related to organizational commitment at Batu Karang Resort and Spa is that employees state they are willing to leave the company and have no regrets if they receive a profitable offer from another company. The aim of this research is to analyze the influence of organizational climate on organizational commitment with job satisfaction as a mediator. The sampling technique used in this research was a saturated sampling technique with a total sample of 86 people. Data collection was obtained from the results of distributing questionnaires. The analysis techniques used are partial least square. The research results show that organizational climate has a positive and significant effect on 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 partially mediates the influence of organizational climate on organizational commitment. The implication of this research is that companies need to adopt effective human resource management strategies, including fair compensation policies, career development opportunities, training and development programs, and

good performance management. This can help improve organizational climate, job satisfaction and employee organizational commitment.

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

PENDAHULUAN

Pada dekade terakhir, penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia telah menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan retensi karyawan. Salah satu topik yang mendapatkan perhatian khusus adalah hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi dan menggali dampak hubungan tersebut dengan mengintegrasikan konsep-konsep tersebut dalam konteks yang lebih holistik.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyelidiki pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Namun, sebagian besar penelitian ini cenderung terfokus pada pengaruh langsung tanpa mendalaminya melalui faktor mediasi.

Pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan suatu organisasi menjadi kunci keberhasilannya. Karyawan memegang peranan vital dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan komitmen karyawan menjadi faktor krusial. Tingkat komitmen yang tinggi mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi dan berusaha melakukan yang terbaik. Komitmen organisasional memotivasi karyawan untuk bekerja keras mematuhi aturan perusahaan. Salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang anggota atau karyawan organisasi adalah komitmen (Ausri et al., 2018). Purnamasari & Sriathi (2019) telah menyatakan bahwa tingginya tingkat komitmen organisasional karyawan mencerminkan keinginan mereka untuk tetap berada di organisasi sehingga mereka berusaha untuk melakukan yang terbaik.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan tidak tumbuh dengan sendirinya. Komitmen juga dipengaruhi oleh iklim organisasi di mana seorang karyawan bekerja. Upaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya tidak terlepas dari faktor iklim organisasi yang kondusif bagi anggota organisasi (karyawan) dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja, bahkan kesempatan bagi mereka untuk bekerja dan tetap loyal pada organisasi (Purnama & Riana, 2020).

Keberhasilan suatu organisasi tidak dapat terlepas dari pengaruh karyawan terhadap pencapaian tujuannya. Komitmen karyawan menjadi unsur krusial, mencerminkan antusiasme dan loyalitas terhadap perusahaan. Faktor iklim organisasi juga turut berperan, memengaruhi kenyamanan dan loyalitas karyawan. Hasil survei di Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan menunjukkan adanya indikasi masalah komitmen organisasional, yang didukung oleh wawancara terhadap karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan memahami peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam hubungan tersebut.

Iklm organisasi yang kondusif memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Kondisi ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator antara iklim organisasi dan komitmen organisasional (Swastadiguna & Manuati Dewi, 2018). Karyawan yang merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan solusi dan upaya untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif guna meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Studi ini dilaksanakan di Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan, sebuah perusahaan pariwisata di Bali. Perusahaan ini sangat menyadari pentingnya menciptakan iklim organisasi yang baik serta kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan dan berusaha untuk meningkatkan komitmen organisasional. Hasil survei menunjukkan adanya masalah komitmen organisasional di antara karyawan, seiring dengan wawancara yang mengungkapkan kurangnya keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 1. Data Komitmen Organisasional Karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan - Hasil Pra Survei

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	1	5	4	-	-
2.	Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya	2	5	2	1	-
3.	Saya sangat senang menjadi anggota perusahaan ini	2	2	6	-	-
4.	Saya setia pada perusahaan ini karena saya telah banyak berinvestasi di dalamnya, secara emosional, sosial, dan ekonomi	-	5	3	2	
5.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban terhadap orang-orang di dalamnya	-	4	2	3	1
Jumlah		5	21	17	6	1

Sumber: data diolah, 2023

Komitmen organisasional merupakan hal utama yang perlu diperhatikan dalam perusahaan karena tanpa adanya komitmen yang tinggi maka produktivitas kerja karyawan akan menurun. Dengan iklim organisasi yang baik, karyawan akan merasa termotivasi untuk menciptakan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Adanya iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan dorongan karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Madhura (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, oleh karena itu perusahaan juga haruslah memiliki iklim organisasi yang baik, karena dengan memiliki iklim organisasi yang baik maka komitmen organisasional juga akan meningkat. Penelitian lainnya yang dilakukan Bahrami et al. (2015) pada karyawan Shahid Sadoughi dan Afshar Hospitals, Agustama & Giantari (2020) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dengan komitmen organisasional karyawan. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang baik bagi karyawan akan berdampak positif terhadap komitmen organisasional. Didukung oleh penelitian yang dilakukan Putra & Mujiati (2019) yang mengemukakan hasil bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional.

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elsabahy et al. (2013) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada perawat pendidik di Mansoura University. Berberoglu (2018) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi yang karyawan dapatkan semakin tinggi juga komitmen organisasional pada karyawan. Begitupun sebaliknya jika iklim organisasi yang diterima oleh karyawan rendah maka rendah juga komitmen organisasional pada karyawan.

H₁: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya iklim organisasi yang kondusif, dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja para karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Chaur-luh (2014) pada organisasi terminal kontainer di Taiwan menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin tinggi iklim organisasi maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jyoti (2013) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada penelitiannya di sektor pendidikan India. Semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian lainnya oleh Astina & Sriathi (2016) pada PT. Billabong Indonesia yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa kepuasan kerja akan meningkat dengan adanya iklim organisasi yang baik.

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Salah satu faktor penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena ingin memenuhi kebutuhannya. Jika perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan keterampilan apa yang mereka miliki, serta kesempatan untuk maju dan berkembang, maka karyawan akan merasa puas dalam pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas, maka dengan sendirinya mereka akan bekerja secara maksimal sehingga kinerjanya akan meningkat.

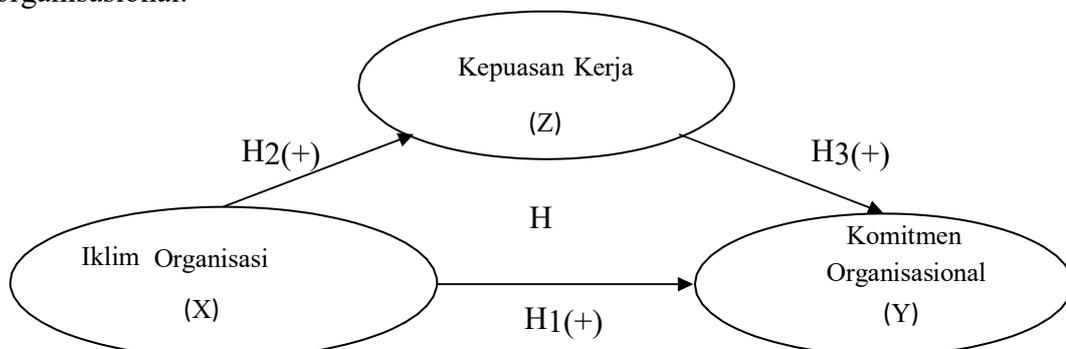
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imam et al. (2015) pada penelitiannya di sektor perbankan Pakistan menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diberikan maka semakin baik pula komitmen organisasional yang dihasilkan. Penelitian dengan hasil serupa juga dinyatakan oleh Sareshkeh et al. (2015) pada sektor olahraga yang mendapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional karyawan Iranian Sport Federation. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suma & Lasha (2015) di Albania yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramana & Mujiati (2020) pada pegawai Bank BRI Unit Diponegoro Denpasar. Hasil penelitian Permatasari & Rahyuda (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Wibawa (2022) menyatakan bahwa iklim organisasi secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dapat menjadi mediator variabel iklim organisasi dalam mempengaruhi komitmen organisasional. Hasil yang sama juga didapatkan oleh penelitian dari Kustianto & Iskhak (2015) yang menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Swastadiguna & Manuati Dewi (2018), dalam penelitiannya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Artinya variabel kepuasan kerja dapat memediasi dampak iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaya & Netra (2019), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja telah terbukti signifikansi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnama & Riana (2020) didapatkan hasil bahwa perhitungan koefisien jalur tidak langsung pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja, menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung.

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan teori dua faktor sebagai dasar analisis peneliti karena penelitian ini mengarah pada bagaimana seseorang menjelaskan keadaan tempat kerja dalam menentukan tahap kepuasan kerja. Faktor ini merupakan faktor

ekstrinsik yang meliputi: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap upah, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap promosi (Jaya & Netra, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian bersifat asosiatif kausalitas untuk menganalisis hubungan antar variabel. Lokasi penelitian adalah Batu Karang Resort and Spa Nusa Lembongan di Bali yang dipilih karena adanya permasalahan terkait komitmen organisasional. Objek penelitian melibatkan iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Variabel- variabel tersebut diidentifikasi sebagai variabel eksogen (iklim organisasi), endogen (komitmen organisasional), dan mediasi (kepuasan kerja). Komitmen organisasional diukur dengan tiga indikator: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Iklim organisasi diukur dengan struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dan dukungan, sementara kepuasan kerja diukur dengan kepuasan akan pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan atasan, dan rekan kerja.

Populasi penelitian mencakup 86 karyawan Batu Karang Resort and Spa dengan sampel seluruhnya diikutsertakan menggunakan metode sampling jenuh. Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data kuantitatif berupa skor jawaban responden terhadap kuesioner, dan data kualitatif berupa gambaran umum Batu Karang Resort and Spa serta hasil wawancara karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Data pada penelitian ini diuji menggunakan Teknik analisis data SEM PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengidentifikasi respon adalah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui karakteristik responden penelitian. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap karyawan Batu Karang Resort & Spa dapat diketahui karakteristik responden yang dideskripsikan pada penelitian ini terdiri dari usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan. Pada Tabel 2. jumlah karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan yang dijadikan sampel sebanyak 86 orang. Jika dilihat dari jenis kelamin, jenis kelamin laki-laki mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase sebesar 75,6 persen, hal ini mengindikasikan karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan dituntut untuk memiliki ketahanan fisik yang baik. Jika dilihat dari usia, yang memiliki usia 20-25 tahun mendominasi dengan persentase sebesar 39,5 persen, hal ini mengindikasikan karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan memiliki usia yang produktif dalam mendukung dan menunjang kegiatan mereka. Jika dilihat dari pendidikan terakhir karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan yang berpendidikan Diploma mendominasi dengan persentase sebesar 45,3 persen, yang mengindikasikan bahwa karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan memiliki jenjang pendidikan yang tinggi karena dapat mendukung pekerjaan

mereka. Jika dilihat dari masa kerja yang bekerja selama 1-5 Tahun yang mendominasi sebesar 75,6 persen, yang mengindikasikan bahwa karyawan Batu Karang Resort & Spa Nusa Lembongan memiliki masa kerja yang cukup singkat.

Tabel 2. Rekapitulasi Karakteristik

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	65	75,6
		Perempuan	21	24,4
		Jumlah	86	100
2	Usia	<20 tahun	-	-
		20-25 tahun	34	39,5
		26-30 tahun	29	33,7
		31-35 tahun	15	17,4
		>35 tahun	8	9,4
	Jumlah	86	100	
3	Pendidikan	Diploma	39	45,3
		S1	13	15,2
		SMA/SMK	34	39,5
		Jumlah	86	100
4	Lama Kerja	1-5 tahun	65	75,6
		6-10 tahun	21	24,4
		>10 tahun	-	-
		Jumlah	86	100

Sumber: data diolah, 2023

**Tabel 3.
Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	Komitmen Organisasional (Y)	Y ¹	0,962	0,000	Valid
		Y ²	0,959	0,000	Valid
		Y ³	0,986	0,000	Valid
2.	Iklim Organisasi (X)	X ¹	0,949	0,000	Valid
		X ²	0,886	0,000	Valid
		X ³	0,948	0,000	Valid
		X ⁴	0,900	0,000	Valid
		X ⁵	0,950	0,000	Valid
3.	Kepuasan Kerja (Z)	Z ¹	0,909	0,000	Valid
		Z ²	0,960	0,000	Valid
		Z ³	0,908	0,000	Valid
		Z ⁴	0,973	0,000	Valid
		Z ⁵	0,972	0,000	Valid

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 3 menggambarkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian, seperti komitmen organisasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja, telah lulus uji validitas. Hal ini terlihat dari nilai skor total Pearson Correlation masing-masing instrumen yang berada di atas 0,30. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen-instrumen tersebut layak digunakan sebagai alat ukur untuk variabel-variabel yang diteliti. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk yang diukur oleh instrumen-instrumen tersebut

secara signifikan terhubung dengan variabel yang dimaksud, memberikan dasar yang kuat untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Komitmen Organisasional (Y)	0,977	Reliabel
2	Iklim Organisasi (X)	0,962	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,967	Reliabel

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa uji reliabilitas pada masing-masing variabel berada pada titik di atas 0,60, yang ditunjukkan pada hasil Cronbach's Alpha. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas. Jawaban responden terhadap variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden dalam lima skala penilaian, yang menunjukkan tanggapan terhadap variabel penelitian tersebut. Rentang median akan digunakan untuk menggambarkan jelasnya. Ini dapat dicapai dengan mengalikan batas tertinggi dari batas terendah dan membagi jumlah total yang digunakan $(5-1): 5 = 0,80$.

Data primer yang terkumpul dari kuesioner telah disusun dan diolah sesuai dengan indikator dalam variabel menggunakan skala Likert. Skor skala Likert ini penting untuk analisis kuantitatif dalam penelitian. Masing-masing indikator dinilai oleh responden dengan menggunakan skala Likert, yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang persepsi dan sikap responden terhadap variabel yang diteliti.

Tabel 5.
Kriteria Deskripsi Variabel

Rata – Rata Skor	Kriteria		
	Komitmen organisasional	Iklim organisasi	Kepuasan kerja
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	Sangat Buruk	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah	Buruk	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup	Cukup	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi	Baik	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	Sangat Baik	Sangat Tinggi

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 5 diperlihatkan sebagai referensi untuk kriteria pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, memastikan bahwa data yang dikumpulkan diproses dengan standar yang jelas dan dapat diinterpretasikan dengan akurat.

Penilaian responden mengenai variabel komitmen organisasional yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya berniat untuk tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka waktu yang lama”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,07 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden ingin menghabiskan

waktu yang lama pada perusahaan. Sedangkan variabel komitmen organisasional yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya merasa sangat memiliki perasaan positif terhadap organisasi ini”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.01 yang masuk kriteria tinggi, tetapi memiliki nilai rata-rata yang terendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden mengindikasikan perasaan positif yang kuat terhadap organisasi. Penilaian responden mengenai variabel iklim organisasi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.21 yang masuk kriteria sangat baik, ini berarti secara umum responden merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka. Sedangkan variabel iklim organisasi yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab saya di organisasi ini.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.05 yang masuk kriteria baik, tetapi memiliki nilai rata-rata yang terendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab mereka di organisasi. Penilaian responden mengenai variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di organisasi ini.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.14 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden menganggap dihargai dan diakui atas kontribusi mereka di organisasi. Sedangkan variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “Organisasi ini memiliki struktur yang jelas dan terorganisir dengan baik.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.97 yang masuk kriteria tinggi, tetapi memiliki nilai rata-rata yang terendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden menganggap merasa organisasi memiliki struktur yang jelas dan terorganisir dengan baik.

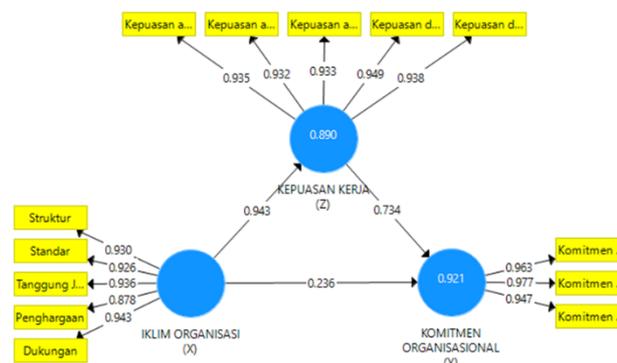
Hasil penelitian secara keseluruhan mengindikasikan tingkat komitmen, iklim organisasi, dan kepuasan kerja yang positif di dalam organisasi. Rata-rata skor yang tinggi pada semua kategori menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki keterlibatan yang kuat, merasa puas dengan lingkungan kerja, dan memperlihatkan kepuasan kerja yang baik. Implikasinya adalah bahwa organisasi tersebut memiliki fondasi yang solid dalam memelihara hubungan yang positif antara karyawan dan lingkungan kerja mereka. Hasil ini memberikan landasan yang kuat untuk mengidentifikasi area-area yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan, bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. *SEM-PLS* adalah alat analisis non-parametrik dengan pendekatan multivariat berdasarkan regresi *OLS* iteratif untuk mengestimasi model dengan variabel laten dan hubungan langsungnya. Dengan mengikuti langkah-langkah pemodelan yang telah dijelaskan sebelumnya, model persamaan struktural untuk penelitian ini dapat digambarkan, seperti yang terlihat dalam Gambar 2.

Penerapan *SEM-PLS* memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan

kompleks antara variabel-variabel yang diteliti dengan memperhitungkan efek langsung dan tidak langsung serta variabilitas dalam pengukuran. Ini adalah pendekatan yang kuat untuk memahami dinamika dalam hubungan antarvariabel dalam konteks penelitian. Dengan menggunakan *SmartPLS*, peneliti dapat secara efisien melakukan analisis statistik yang diperlukan untuk menguji dan mengonfirmasi model yang diusulkan.

Dengan memiliki gambaran visual yang jelas tentang model persamaan struktural, peneliti dapat menginterpretasikan hasil analisis dengan lebih baik dan membuat kesimpulan yang lebih akurat tentang hubungan antarvariabel yang diamati dalam penelitian. Hal ini memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan teori lebih lanjut dan rekomendasi praktis bagi organisasi atau entitas yang terlibat.



Gambar 2. Model PLS

Sumber: diolah, 2023

Uji *convergent validity* dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading factor* atau *outer loading* indikator-indikator yang mengukur variabel tersebut. *Loading factor* atau *outer loading* merupakan nilai yang menggambarkan besarnya proporsi keragaman data variabel yang dapat dijelaskan oleh indikator pernyataan. Nilai *outer loading* dianggap signifikan jika nilainya $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali & Latan, 2015, p. 74).

Tabel 7. menunjukkan hasil uji *convergent validity* untuk indikator iklim organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan komitmen organisasional (Y). Nilai korelasi antara variabel-variabel tersebut menunjukkan tingkat konsistensi atau konvergensi antar indikator yang diukur. Terdapat korelasi yang tinggi antara indikator dukungan, penghargaan, standar, struktur, dan tanggung jawab (berkisar antara 0,878 hingga 0,943). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel ini secara bersamaan mencerminkan konsep iklim organisasi. Indikator kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, kepuasan akan pendapatan/gaji, kepuasan akan promosi, kepuasan dengan pengawasan atasan, dan kepuasan dengan rekan kerja memiliki tingkat korelasi yang tinggi antara satu sama lain (berkisar antara 0,932

hingga 0,949). Ini menggambarkan konsistensi antara variabel-variabel yang diukur untuk mencerminkan kepuasan kerja. Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memiliki tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain (berkisar antaran 0,947 hingga 0,977), menunjukkan bahwa ketiganya bersama-sama mencerminkan konsep komitmen organisasional. Nilai *outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan komitmen organisasional (Y) secara baik dan konsisten mewakili konstruk yang diinginkan. Hal ini menunjukkan validitas dan keandalan pengukuran dalam penelitian ini.

Tabel 7.
Hasil Uji *Convergent Validity*

Indikator	Iklim Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
Kepuasan akan pekerjaan itu sendiri		0,935	
Kepuasan akan pendapatan/gaji		0,932	
Kepuasan akan promosi		0,933	
Kepuasan dengan pengawasan atasan		0,949	
Kepuasan dengan rekan kerja		0,938	
Komitmen Afektif			0,963
Komitmen Berkelanjutan			0,977
Komitmen Normatif			0,947
Dukungan	0,943		
Penghargaan	0,878		
Standar	0,926		
Struktur	0,93		
Tanggung Jawab	0,936		

Sumber: data diolah, 2023

Uji *discriminant validity* dinilai berdasarkan nilai *cross loading* pengukuran (indikator) dengan variabelnya. Sebuah indikator dinyatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika nilai *cross loading* untuk setiap *cross loading* untuk setiap indikator pada variabelnya lebih besar daripada dengan variabel lainnya. Hasil komputasi *discriminant validity* indikator refleksif.

Korelasi antara kepuasan kerja (Z) dengan iklim organisasi (X) adalah 0,943, dan dengan dirinya sendiri adalah 0,937. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dibedakan dengan baik dari iklim organisasi dan dari dirinya sendiri. Korelasi antara komitmen organisasional (Y) dengan iklim organisasi (X) adalah 0,928, dengan kepuasan kerja (Z) adalah 0,956, dan dengan dirinya sendiri adalah 0,962. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional

memiliki kemampuan membedakan yang baik dari iklim organisasi dan kepuasan kerja. Hasil perhitungan cross loading dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8.
Hasil Uji *Discriminant Validity*

	Iklm Oraganisasi (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
Iklm Oraganisasi (X)	0,923		
Kepuasan Kerja (Z)	0,943	0,937	
Komitmen Organisasional (Y)	0,928	0,956	0,962

Sumber: data diolah, 2023

Dari hasil Uji Reliabilitas yang tercantum pada Tabel 9, terlihat bahwa konstruk Iklim Organisasi (X) memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,956. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, melebihi batas minimum yang umumnya diterima, yaitu 0,7. Selain itu, nilai rho_A sebesar 0,957 dan Composite Reliability sebesar 0,966 juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Tambahan lagi, Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,852 menunjukkan bahwa konstruk Iklim Organisasi (X) mampu menjelaskan sekitar 85,2% variasi dari indikator-indikator yang digunakan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam mengukur konstruk Iklim Organisasi (X) dapat diandalkan dan konsisten. Dengan reliabilitas yang tinggi, dapat diharapkan bahwa data yang dikumpulkan memberikan representasi yang akurat tentang konstruk yang diamati. Ini memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap hasil analisis yang didasarkan pada instrumen tersebut, serta memperkuat validitas temuan dalam penelitian. Implikasinya adalah bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman dan pengembangan lebih lanjut terkait dengan iklim organisasi dalam konteks yang dipelajari.

Tabel 9.
Hasil Uji *Composite Reliability and Validity*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Iklm Oraganisasi (X)	0,956	0,957	0,966	0,852
Kepuasan Kerja (Z)	0,965	0,966	0,973	0,879
Komitmen Organisasional (Y)	0,96	0,961	0,974	0,926

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 9. memberikan hasil uji *composite reliability* dan *validity* untuk variabel iklim organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan komitmen organisasional (Y). Untuk iklim organisasi (X), ditemukan bahwa nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho_A*,

dan *Composite Reliability* berada pada kisaran 0,956 hingga 0,966, menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0,852 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki tingkat validitas konstruk yang baik. Demikian pula, pada variabel kepuasan kerja (*Z*), hasil uji menunjukkan nilai yang tinggi untuk *Cronbach's Alpha* (0,965), *Rho_A* (0,966), dan *Composite Reliability* (0,973), menegaskan keandalan instrumen pengukuran. Nilai AVE sebesar 0,879 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki tingkat validitas konstruk yang memadai. Sementara itu, untuk komitmen organisasional (*Y*), hasil uji menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho_A*, dan *Composite Reliability* sekitar 0,960 hingga 0,974. Tingkat validitas konstraknya juga cukup tinggi, dengan nilai AVE sebesar 0,926.

Hasil Uji Reliabilitas ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk-konstruk tersebut konsisten dan dapat diandalkan. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat dan dapat dipercaya.

Berikut merupakan hasil dari permodelan *inner model* pada analisis SEM PLS penelitian ini. Nilai *R-square* (R^2) berkisar dari 0 hingga 1. Semakin tinggi *R-square* menunjukkan model semakin baik. Selain *R-square* (R^2), terdapat juga *Q-square predictive relevance* (Q^2) yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Apabila nilai $Q^2 < 0$ (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Hair et al., 2017, p. 192). Hasil uji *R-Square* adalah sebuah metrik yang digunakan untuk mengukur seberapa baik model regresi mampu menjelaskan variasi dalam data. Dalam konteks penelitian, *R-Square* digunakan untuk mengukur sejauh mana komitmen organisasional (*Y*) dan kepuasan kerja (*Z*) menjelaskan variasi dalam data yang dikumpulkan.

Tabel 10 menyajikan hasil uji *R-square* untuk variabel kepuasan kerja (*Z*) dan komitmen organisasional (*Y*). Analisis *R-square* memberikan informasi tentang seberapa baik model yang dibangun dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Dengan menguji *R-square* untuk kedua variabel tersebut, peneliti dapat mengevaluasi seberapa besar persentase variasi dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Hasil dari uji ini akan memberikan wawasan tambahan tentang kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang diamati dalam penelitian ini.

Tabel 10.
Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0,89	0,888
Komitmen Organisasional (Y)	0,921	0,919

Sumber: data diolah, 2023

Hasil ini menggambarkan sejauh mana model statistik dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Kepuasan Kerja (Z) memiliki *R-Square* sebesar 0.89, yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan sekitar 89% dari variasi dalam data yang Anda miliki. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan dalam menjelaskan komitmen organisasional. Komitmen Organisasional (Y) memiliki *R-Square* sebesar 0.921, yang berarti bahwa variabel komitmen organisasional mampu menjelaskan sekitar 92.1% dari variasi dalam data. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional adalah faktor yang kuat dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan di Batu Karang Resort & Spa.

Tabel 11. menyajikan hasil uji *path coefficient* untuk menguji hubungan antara variabel iklim organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan komitmen organisasional (Y).

Tabel 11.
Hasil Uji *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Iklim Organisasi (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,943	0,941	0,019	49,65	0
Iklim Organisasi (X) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,236	0,237	0,102	2,304	0,022
Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,734	0,732	0,098	7,466	0

Sumber: data diolah, 2023

Terkait hubungan Iklim Organisasi (X) -> Kepuasan Kerja (Z), hasil menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,943, dengan *T Statistics* yang tinggi (49,65) dan *P Values* yang sangat signifikan (0). Ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya, untuk hubungan iklim organisasi (X) -> komitmen organisasional (Y), *path coefficient* sebesar 0,236 dengan *T Statistics* sebesar 2,304 dan *P Values* sebesar 0,022. Meskipun lebih lemah, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Demikian pula, hubungan kepuasan kerja (Z) -> komitmen organisasional (Y) menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,734 dengan *T Statistics*

yang tinggi (7,466) dan *P Values* yang sangat signifikan (0). Hal ini menegaskan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Tabel 12. memberikan hasil uji *specific indirect effects*, di mana efek tidak langsung, sebagai berikut:

Tabel 12.
Hasil Uji *Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Iklim Organisasi (X) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,693	0,688	0,093	7,442	0

Sumber: data diolah, 2023

Hasil uji *specific indirect effects*, di mana efek tidak langsung khusus dari iklim organisasi (X) -> kepuasan kerja (Z) -> komitmen organisasional (Y) signifikan (*P Values* = 0). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

Specific Indirect Effects antara Iklim Organisasi (X) dan Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai sebesar 0.693. Nilai *Sample Mean* (M) sebesar 0.688 dan *Standard Deviation* (STDEV) sebesar 0.093. *T Statistics* ($|O/STDEV|$) sebesar 7.442, yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara nilai observasi (*Original Sample*) dan nilai rata-rata sampel (*Sample Mean*). *P Value* sebesar 0 menunjukkan bahwa efek mediasi ini secara signifikan berbeda dari nol. Hal ini sejalan dengan ketentuan membangun mediasi menurut Hair et al., p. (2017, p. 248) yaitu, jika pengaruh tidak langsung (a) x (b) signifikan serta pengaruh langsung (c) signifikan dan menunjuk ke arah yang sama, maka disebut mediasi parsial komplementer.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) secara parsial memediasi hubungan antara Iklim Organisasi (X) dan Komitmen Organisasional (Y). Artinya, sebagian dari pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y) dijelaskan melalui pengaruh yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z). Hasil ini mendukung hipotesis bahwa Kepuasan Kerja (Z) berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Iklim Organisasi (X) dan Komitmen Organisasional (Y).

Dengan adanya efek mediasi ini, dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi (X) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), yang kemudian berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional (Y). Efek mediasi ini memberikan pemahaman lebih dalam tentang jalur pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dapat dikaitkan dengan teori-teori yang ada, termasuk teori dua faktor Herzberg dan teori komitmen organisasional. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, iklim organisasi yang baik dapat dianggap sebagai faktor higienis yang mempengaruhi

kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti dukungan, keadilan, dan saling percaya antar anggota organisasi yang menciptakan iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai faktor motivasi yang mempengaruhi komitmen organisasional. Ketika individu merasa puas dengan iklim organisasi yang positif, mereka cenderung lebih terikat dan loyal terhadap organisasi tersebut. Selain itu, teori komitmen organisasional juga mendukung hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

Komitmen organisasional, individu yang merasa terikat dan loyal terhadap organisasi akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu. Iklim organisasi yang positif, yang mencakup dukungan, keadilan, dan saling percaya, dapat memperkuat komitmen individu terhadap organisasi. Individu yang merasakan iklim organisasi yang baik akan cenderung memiliki keterikatan psikologis yang kuat dengan organisasi dan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bersama organisasi tersebut. Dengan demikian, pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dapat dijelaskan melalui konsep kepuasan kerja dari teori dua faktor Herzberg dan konsep keterikatan dan loyalitas dari teori komitmen organisasional. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian dari Berberoglu (2018) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Madhura (2020) dan Elsabahy et al. (2013) telah menyoroti isu-isu yang serupa. Selain itu, Bahrami et al. (2015) pada karyawan Shahid Sadoughi dan Afshar Hospitals. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Penelitian Putra & Mujiati (2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengaruh positif ini dapat dijelaskan melalui adanya faktor-faktor higienis dalam iklim organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor higienis ini mencakup dukungan yang diberikan oleh organisasi, keadilan dalam kebijakan dan prosedur, serta komunikasi yang efektif antara anggota organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan, keadilan, dan komunikasi yang efektif, mereka akan merasa bahwa kondisi kerja mereka memadai dan memenuhi harapan mereka. Dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk dukungan sosial maupun dukungan instrumental, dapat memberikan rasa keterikatan dan kepercayaan pada organisasi. Keadilan dalam kebijakan dan prosedur organisasi juga penting, karena karyawan ingin merasakan kesetaraan dan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek pekerjaan. Komunikasi yang efektif antara anggota organisasi juga memainkan peran penting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif, karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan pemahaman, kolaborasi, dan koordinasi di antara karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan organisasi perlu memperhatikan dan menciptakan iklim organisasi yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan, keadilan, komunikasi yang efektif, dan saling percaya antar anggota organisasi perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Upaya untuk meningkatkan iklim organisasi dapat melibatkan implementasi kebijakan dan praktik yang mendukung, pengembangan komunikasi yang efektif, memastikan kesetaraan dan keadilan dalam berbagai aspek pekerjaan, serta menciptakan budaya organisasi yang saling mendukung dan kolaboratif. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chaur-luh (2014) pada organisasi terminal kontainer di Taiwan menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Jyoti (2013) juga menunjukkan hal yang serupa. Dalam penelitian ini, dilakukan analisis untuk menguji pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap komitmen organisasional (Y). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat dijelaskan dengan beberapa teori yang ada. Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut teori dua faktor Herzberg, kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan adanya kesejajaran antara harapan individu terhadap pekerjaan dan pengalaman aktual mereka di tempat kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terikat dan berkomitmen pada organisasi tersebut. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui beberapa mekanisme.

Pertama, kepuasan kerja dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih positif terhadap organisasi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif. Kedua, kepuasan kerja dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin menganggap bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil dan memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketiga, kepuasan kerja dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap iklim organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menganggap iklim organisasi positif dan mendukung. Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi karena mereka merasa bahwa organisasi memberikan lingkungan kerja yang baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat melibatkan peningkatan faktor-faktor higienis dalam iklim organisasi, seperti dukungan yang diberikan oleh organisasi, keadilan dalam kebijakan dan prosedur, serta komunikasi yang efektif antara anggota organisasi. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan karir kepada karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imam et al. (2015) pada penelitiannya di sektor perbankan Pakistan menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap komitmen organisasional.

Temuan serupa juga diungkapkan oleh Suma & Lesha (2015), Pramana & Mujiati (2020), serta Permatasari & Rahyuda (2020). Dharsana & Wibawa (2020) juga turut menemukan hasil yang sejalan. Dalam penelitian ini, dilakukan analisis untuk menguji peran mediasi dari kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional (Y). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional. Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dapat dijelaskan dengan teori-teori sebelumnya yang telah dibahas sebelumnya. Iklim organisasi yang positif, dengan faktor-faktor seperti dukungan, keadilan, komunikasi yang efektif, dan saling percaya antar anggota organisasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja kemudian berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan iklim organisasi dengan komitmen organisasional. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen pada organisasi. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja mencerminkan adanya kesejajaran antara harapan individu terhadap pekerjaan dan pengalaman aktual mereka di tempat kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian selanjutnya oleh Kustianto & Iskhak (2015), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Swastadiguna & Manuati Dewi (2018) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Dewi & Wibawa (2022) (Jaya & Netra, 2019), serta Purnama & Riana (2020).

Implikasi penelitian ini mencakup dua hal, implikasi teoritis dan implikasi praktis yang menekankan pada manfaat nyata dari hasil penelitian untuk menilai komitmen organisasional pada karyawan Batu Karang Resort Spa. Implikasi teoritis berkaitan dengan perkembangan bagi teori mengenai variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Implikasi teoritis penelitian ini mendukung beberapa teori yang telah ada sebelumnya, yaitu teori dua faktor Herzberg. merupakan teori yang menumpukan kepada keadaan tempat kerja dalam menentukan tahap kepuasan kerja ini menggabungkan faktor *motivation* yang diistilahkan sebagai faktor intrinsik atau dalaman dan faktor *hygiene* sebagai faktor ekstrinsik. Alasan penulis menggunakan 2 teori ini karena adanya hubungan variabel penelitian dengan teori dua faktor Herzberg, dimana di Batu Karang Resort Spa terdapat indikasi masalah tentang komitmen organisasional.

Implikasi praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi pimpinan Batu Karang Resort & Spa dalam meningkatkan komitmen organisasional dengan mempertimbangkan iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap komitmen organisasional pada karyawan Batu Karang Resort & Spa dalam kategori cukup. Hal ini diakibatkan karena iklim organisasi yang kurang baik dan hal tersebut juga dapat menurunkan kepuasan kerja yang dimiliki pada karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan Batu Karang Resort and Spa. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan agar mereka merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, iklim organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Batu Karang Resort and Spa. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang positif, dukungan dari rekan kerja dan manajemen, serta jaminan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi. Implikasinya adalah bahwa manajemen organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan tingkat komitmen dan retensi karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional karyawan. Artinya, kepuasan kerja sebagian menghubungkan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hal ini menyoroti pentingnya kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan antara kondisi lingkungan kerja dengan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang dinamika hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan. Implikasinya adalah bahwa manajemen perlu memperhatikan dan memperbaiki iklim kerja serta memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja organisasional secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian adapun saran dari sisi iklim organisasi, pimpinan Batu Karang Resort and Spa diharapkan perlu memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor yang menciptakan iklim organisasi yang positif. Dari sisi kepuasan kerja, pimpinan Batu Karang Resort and Spa diharapkan perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui upaya-upaya seperti pengembangan karir, pengakuan atas kinerja yang baik, pemberian penghargaan yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan pribadi karyawan. Sehingga meningkatkan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan Batu Karang Resort and Spa.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas pada karyawan Batu Karang Resort and Spa, atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

Agustama, & Giantari. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja

- dan Komitmen Organisasional Karyawan LPD Desa Adat Jimbaran. *E-Jurnal Manajemen*, 9(6), 2065–2084.
- Astina, G. N. I., & Sriathi, A. A. A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Billabong Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5), 2918–2942.
- 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*, 60(1), 172–179.
- Bahrami, M. A., Barati, O., & Ghoroghchian, M. (2015). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Research Perspect*, 7(2), 96–100.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence From Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399), 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(3), 373–392.
- Dewi, & Wibawa. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan CV. BTS Gianyar. *E-Jurnal Manajemen*, 11(10), 1751–1770.
- Dharsana, P. A. W., & Wibawa, A. (2020). Pengaruh Work Family Conflict dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Pasific Express Garment. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 9(1), 257–277.
- Elsabahy, H., Sleem, F., & El-Sayed, M. (2013). Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment of Nurse Educator at Faculty of Nurshing Mansoura University. *Journal of Education and Practice*, 4(27), 41–48.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications Inc.
- Imam, A., Aiman, R., & Mansoor, A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in Bank Sector Employees of Pakistan. *Sci Int(Lahore)*, 26(1), 419–423.
- Jaya, I. N. A., & Netra, I. G. S. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 8(7), 4102–4124.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory And Practice*, 1(1), 66–82.
- Kustianto, F., & Iskhak, A. A. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT GARAM (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1(1), 42–55.
- Madhura, B. (2020). The Impact of Organizational Climate on Organizational

- Commitment. *Asian Journal of Management*, 11(1), 11–20.
- Permatasari, A. A. S., & Rahyuda, A. G. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan The Grand Santhi Hotel. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 9(6), 2187–2206.
- Pramana, & Mujiati. (2020). Work Family Conflict, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 9(6), 2374–2393.
- Purnama, N. L. P., & Riana, I. G. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 9(7), 2576–2595.
- Purnamasari, S., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional PT. GED DENPASAR. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1543–1576.
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4045–4072.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G., & Tayebi, S. M. (2015). Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals Of Research*, 3(8), 4229–4238.
- Suma, S., & Lesha, J. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkorda Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.
- Swastadiguna, & Manuati Dewi, I. G. A. (2018). The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediating Variable. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(11), 140–152.