

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

I Nyoman Agus Krisna Jaya¹
I Gusti Salit Ketut Netra²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: komet613@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, serta pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis ditemukan 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, serta iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Toncity Bali Denpasar. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 42 orang karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis *path*.

Kata kunci : iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment, the effect of job satisfaction on organizational commitment, and the influence of organizational climate on organizational commitment through mediating job satisfaction. Based on the results of the analysis it was found that the 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 significant and significant effect on organizational commitment, and the organizational climate has a positive and significant effect on organizational commitment through mediating job satisfaction. This research was conducted at PT. Toncity Bali Denpasar. The number of samples taken was 42 employees. Data collection is done through interviews and questionnaires. The analysis technique used is path analysis.

Keywords: *organizational climate, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena komitmen organisasional yang rendah pada PT. Tonicity Bali. Hal ini terlihat dari data jumlah karyawan PT. Tonicity Bali yang setiap tahunnya menurun akibat dari rendahnya komitmen karyawan dalam berorganisasi. PT. Tonicity Bali mengalami penurunan dari tahun 2016 sebanyak 2 orang karyawan dan pada tahun 2018 mengalami penurunan 4 orang karyawan. Meningkat jumlah karyawan yang terus menurun setiap tahunnya hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan jika dibiarkan.

Tabel 1.
Data Jumlah karyawan PT. Tonicity Bali periode 2015-2018

Tahun	Karyawan (Orang)
2015	46
2016	44
2017	43
2018	42

Sumber: PT. Tonicity Bali, 2018

Komitmen karyawan merupakan satu faktor penting dalam rencana jangka panjang perusahaan. Komitmen karyawan didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Tingkat komitmen yang tinggi mencerminkan kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaannya. Tommy dan Julia (2004) mengatakan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, dipercaya dapat mendedikasikan waktu, energi, serta talenta mereka yang lebih besar kepada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis seorang pegawai yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang

telah ditetapkan oleh organisasi. Iklim organisasi berperan penting dalam proses operasional. Demikian juga komitmen organisasi berperan penting dalam membangun kerjasama, menciptakan loyalitas dan memupuk semangat kerja karyawan. Untuk bertahan secara kompetitif, organisasi membutuhkan karyawan yang berkualitas dan berkomitmen tinggi. Noordin dkk. (2010) Komitmen organisasional memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasional karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari karyawan itu sendiri atau dari luar individu yaitu lingkungan kerja di perusahaan seperti iklim organisasi.

Tabel 2.
Hasil wawancara awal mengenai komitmen organisasional PT. Tonicity Bali

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya senang menghabiskan waktu kerja dalam organisasi.	-	1	1	4	-
2.	Saya bersedia melakukan apapun demi kemajuan organisasi.	-	1	1	4	-
3.	Saya bekerja dalam organisasi merupakan suatu kewajiban.	-	1	4	1	-
4.	Saya tidak akan merasa senang jika meninggalkan organisasi.	-	1	1	4	-
5.	Saya sulit mendapatkan pekerjaan seperti sekarang dengan penghasilan yang bagus.	-	1	1	4	-
6.	Saya sangat dirugikan apabila keluar dari organisasi.	-	1	1	4	-
7.	Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.	-	1	1	4	-
8.	Organisasi ini sangat layak mendapatkan kesetiaan dari saya.	-	1	1	4	-
9.	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi.	-	1	1	4	-

Sumber : PT. Tonicity Bali, 2018

Hasil wawancara enam orang karyawan PT. Tonicity Bali terlihat terdapat permasalahan yang berindikasi menimbulkan rendahnya komitmen organisasional. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang tak sanggup mengerjakan

banyaknya pekerjaan yang diberikan karena perusahaan yang terlalu banyak menerima order. Karyawan juga diberikan jam kerja tambahan, namun diberikan upah yang tak sebanding dengan pekerjaan yang diberikan sehingga karyawan merasa tidak puas dan memutuskan untuk keluar sebelum masa kontraknya habis. Selain itu. Kurniasari dan Halim (2013) mengatakan iklim organisasi yang kondusif menimbulkan kepuasan kerja, karyawan yang berada dalam iklim organisasi kondusif akan dapat menciptakan inisiatif karyawan untuk dapat melakukan suatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajibannya dan juga tidak segan-segan untuk melaksanakan tugas di luar pekerjaannya, iklim organisasi yang kurang kondusifpun menyebabkan rendahnya komitmen organisasional karyawan, hal ini dilihat dari kurang harmonisnya hubungan atasan dan bawahan pada PT. Toncity Bali.

Selain iklim organisasi, ada variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu kepuasan kerja. Chen *et al.* (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah faktor pertama yang diraih seorang karyawan sebelum memiliki komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan karyawan yang puas terhadap perusahaan akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan. Rini dkk. (2013) kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan perasaan menyenangkan dari hasil persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya dalam memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja pada dasarnya menunjukkan hubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan jabatan, lingkungan kerja serta rekan sekerjanya. Karyawan akan merasa puas jika perusahaan telah berlaku adil dalam

menjalankan aturan perusahaan. Karyawan yang puas terhadap perusahaan akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, yang secara langsung ataupun tidak langsung komitmen tersebut merupakan perwujudan loyalitas karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, serta pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja.

Clercq dan Rius (2007) pada studinya pada perusahaan di Mexico, menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pati dan Reilly (2007) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sanguansak (2010) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada penelitiannya yang dilakukan di perusahaan telekomunikasi di Thailand. Hanan *et al.* (2013) menyatakan adanya pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasional secara positif dan signifikan pada Universitas Mansoura di Mesir. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H₁: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Herzberg (1959) mengemukakan salah satu teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor (*Two factor theory*). Dua faktor yang dapat menimbulkan rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg adalah *hygiene factor* dan faktor motivasi, namun yang digunakan dalam mengukur kepuasan dalam organisasi hanya satu faktor, yaitu *hygiene factor*. *Hygiene factor*, yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan dalam bekerja. Faktor ini merupakan faktor ekstrinsik yang meliputi : kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap upah, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap promosi. Menurut Malik *et al.* (2012) kepuasan kerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kinerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan sampai tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya.

Schyns *et al.* (2009) menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepada kepuasan kerja. Bellou dan Andronikidis (2008). menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian yang dilakukan di Greek Hotels. Jing *et al.* (2011) menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian yang dilakukan di perusahaan farmasi di

Sydney. Robbins dan Judge (2013) menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Chaur-luh (2014) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian yang dilakukan di taiwan. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan ketika komitmen organisasional karyawan tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Rehman *et al.* (2013) dalam penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini juga didukung oleh penelitian dari Batool dan Raza (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dalam penelitiannya di sektor perbankan.

Suma dan Jonida (2013) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Sareshkeh *et al.* (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional dalam penelitiannya di Iranian Sport Federations.

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Yücel (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai salah satu faktor mediasi yang mempunyai pengaruh signifikan serta mempengaruhi hubungan langsung iklim organisasi dengan komitmen organisasional. Antonaki dan Trivellas (2014) dalam penelitiannya pada sektor perbankan di Yunani menyatakan peran mediasi kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap iklim organisasi dan komitmen organisasional. Avram *et al.* (2015) menyatakan peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara iklim organisasi dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan dalam penelitiannya di departemen kesehatan rumania. Jyoti (2013) menyatakan kepuasan mampu memediasi iklim organisasi dan komitmen organisasional dalam penelitiannya di universitas India Utara. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H₄ : Kepuasan kerja memediasi iklim organisasi terhadap komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Penelitian ini menjelaskan tentang peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada PT. Tonciti Bali karena ditemukan adanya masalah yang terkait dengan komitmen organisasional. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan di PT.

Toncity Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Toncity Bali yang berjumlah 42 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu metode sampling jenuh atau sensus, maka seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner yang disebarakan berupa daftar pernyataan kepada responden mengenai iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Hasil jawaban tersebut kemudian diukur menggunakan skala *likert*, yaitu pilihan jawaban responden diberi nilai dengan skala 5 poin. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah jalur atau path analysis. Analisis jalur (path analysis) adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, dimana pengembangan disini berupa penerapan variabel mediasi. Variabel mediasi merupakan variabel yang memiliki peran memediasi hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya. Pengujian selanjutnya yaitu, analisis deskriptif dan uji sobel.

Hubungan antar variabel teoritis dapat dirumuskan kedalam model persamaan struktural dalam rumus 1 dan 2 serta gambar analisis jalur penelitian dalam Gambar 1 sebagai berikut.

Persamaan Sub-struktural 1

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- X = Iklim Organisasi
- M = Kepuasan Kerja
- Y = Komitmen Organisasional

β_1 = Koefisien regresi variabel berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja
 e = error

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

X = Iklim Organisasi
 M = Kepuasan Kerja
 Y = Komitmen Organisasional
 β_2 = Koefisien regresi variabel iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi
 β_3 = Koefisien regresi variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi
 e = error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3.
Karakteristik Responden Penelitian

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Pria	36	85,8%
		Wanita	6	14,2%
		Jumlah	42	100
2.	Usia	25-30 tahun	4	9,5%
		31-34 tahun	8	19,05%
		35-39 tahun	6	14,3%
		40-45 tahun	11	26,2%
		46-50 tahun	13	30,95%
	Jumlah	42	100	
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	35	83,3
		S1	7	16,7
		Jumlah	42	100
4.	Lama Kerja	1-5 tahun	9	21,4%
		6-10 tahun	10	23,8%
		11-15 tahun	16	38,2%
		16-20 tahun	7	16,6%
	Jumlah	42	100	

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3. dapat terlihat bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pria yaitu sebanyak 85,8 persen, sementara responden berjenis kelamin wanita sebesar 14,2 persen. Hasil karakteristik usia responden dalam kuesioner penelitian memperlihatkan bahwa responden dengan usia terbanyak adalah responden dengan usia 46-50 tahun dibandingkan dengan kelompok usia lainnya dengan persentase sebesar 30,95 persen. Sementara itu, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK mendominasi sebaran data di antara tingkat pendidikan yang lain yakni sebesar 83,3 persen dan responden dengan pendidikan terakhir sarjana sebesar 16,7 persen. Responden yang telah bekerja selama 11-15 tahun adalah yang paling banyak di antara kelompok lama bekerja lainnya dengan persentase sebesar 38,2 persen

Tabel 4.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Iklim Organisasi

No.	Pernyataan	Proporsi Deskripsi Responden					Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya merasa bahwa pimpinan saya mampu menggerakkan bawahannya.	0	0	9	13	20	4,26
2.	Saya merasa ada sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan.	0	1	10	20	11	3,98
3.	Saya merasa ikut diajak berkonsultasi atas masalah perusahaan.	0	0	17	19	6	3,74
4.	Saya merasa ada suasana umum yang diliputi kejujuran antar karyawan dan yang lainnya.	0	3	14	19	6	3,67
5.	Saya merasa berhak mengetahui informasi berhubungan dengan wewenang mereka.	0	1	8	19	14	4,10
6.	Saya merasa memiliki keotonomian dalam tugas masing-masing.	0	1	18	14	9	3,74
7.	Saya merasa menyadari resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan.	0	2	14	21	5	3,69
Rata-rata keseluruhan variabel iklim organisasi							3,88

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 4. menunjukkan nilai rata-rata 3,88 hasil ini dapat berarti bahwa kemampuan pimpinan untuk menggerakkan karyawan dirasa paling berdampak pada iklim organisasi yang baik pada PT. Tonciti Bali.

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Iklim Organisasi

No.	Pernyataan	Proporsi Deskripsi Responden					Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya merasa bahwa pimpinan saya mampu menggerakkan bawahannya.	0	0	9	13	20	4,26
2.	Saya merasa ada sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan.	0	1	10	20	11	3,98
3.	Saya merasa ikut diajak berkonsultasi atas masalah perusahaan.	0	0	17	19	6	3,74
4.	Saya merasa ada suasana umum yang diliputi kejujuran antar karyawan dan yang lainnya.	0	3	14	19	6	3,67
5.	Saya merasa berhak mengetahui informasi berhubungan dengan wewenang mereka.	0	1	8	19	14	4,10
6.	Saya merasa memiliki keotonomian dalam tugas masing-masing.	0	1	18	14	9	3,74
7.	Saya merasa menyadari resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan.	0	2	14	21	5	3,69
Rata-rata keseluruhan variabel iklim organisasi							3,88

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 5. menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja secara keseluruhan adalah sebesar 3,81 sehingga masuk dalam kriteria tinggi. Hasil ini berarti bahwa pekerjaan yang dilakukan para karyawan PT. Tonciti Bali dirasa menyenangkan dan adanya kesempatan untuk semakin berkembang menimbulkan suatu kepuasan kerja dalam perusahaan.

Tabel 6. menunjukan bahwa deskripsi jawaban responden terhadap komitmen organisasional berada dalam kriteria sangat tinggi karena memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,25. Hasil ini berarti bahwa adanya suatu kebanggaan dalam diri karyawan saat menjadi bagian dari organisasi PT Tonciti Bali.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Komitmen Organisasional

No.	Pernyataan	Proporsi Deskripsi Responden					Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Saya senang menghabiskan waktu kerja dalam organisasi.	0	0	0	18	24	4,57
2.	Saya bersedia melakukan apapun demi kemajuan organisasi.	0	0	0	9	33	4,79
3.	Saya bekerja dalam organisasi merupakan suatu kewajiban.	0	1	20	17	4	3,57
4.	Saya tidak akan merasa senang jika meninggalkan organisasi.	0	2	16	17	7	3,69
5.	Saya sulit mendapatkan pekerjaan seperti sekarang dengan penghasilan yang bagus	0	0	18	15	9	3,79
6.	Saya sangat dirugikan apabila keluar dari organisasi.	0	1	17	18	6	3,69
7.	Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.	0	0	0	14	28	4,67
8.	Organisasi ini sangat layak mendapatkan kesetiaan dari saya.	0	0	0	12	30	4,71
9.	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi.	0	0	0	8	34	4,81
Rata-rata keseluruhan variabel komitmen organisasional							4,25

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 7.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1

Model	R Square	Standardized Coefficients Beta	Sig.
Iklim Organisasi	0,395	0,628	0,000

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktural 1 yang disajikan pada Tabel 7, maka persamaan strukturalnya adalah:

$$M = \beta_1 X + e_1$$

$$M = 0,628X + e_1$$

Tabel 8.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2

Model	R Square	Standardized Coefficients Beta	Sig.
Iklim Organisasi	0,669	0,674	0,000
Kepuasan Kerja		0,372	0,000

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktural 2 yang disajikan pada Tabel 4.8, maka persamaan strukturalnya adalah:

$$Y = \beta_2X + \beta_3M + e_2$$

$$Y = 0,674X + 0,372M + e_2$$

Berdasarkan model substruktural 1 dan substruktural 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut.

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} \dots\dots\dots(3)$$

$$= \sqrt{1 - 0,395} = 0,778$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,669} = 0,575$$

Tabel 9.
Hasil Pengujian Nilai Standar Error

Hasil Pengujian	Nilai Standar Error	Keterangan
e ₁	0,778	Standar eror variabel kepuasan kerja
e ₂	0,575	Standar eror variabel komitmen organisasional

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan perhitungan nilai standar eror, didapatkan hasil e₁ atau standar eror variabel kepuasan kerja sebesar 0,778 dan e₂ atau standar eror variabel komitmen organisasional sebesar 0,575. Hasil koefisien determinasi total dihitung sebagai berikut:

$$R^2m = 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2 \dots\dots\dots(4)$$

$$= 1 - (0,778)^2 - (0,575)^2 = 0,800$$

Nilai determinasi total sebesar 0,800 mempunyai arti bahwa sebesar 80% variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi iklim organisasi dan

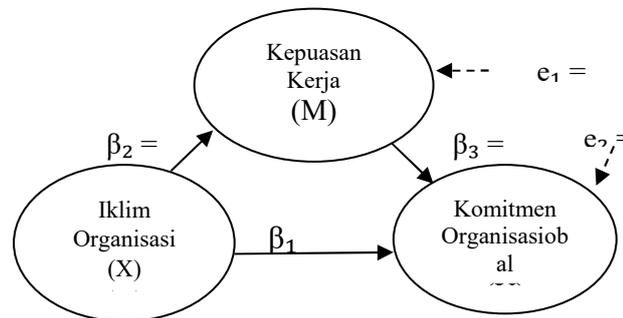
kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 20% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Hasil regresi persamaan 2, diperoleh nilai F sebesar 39,500 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,674. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,628. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,372. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.



Gambar 2. Model Diagram Jalur Akhir

Berdasarkan model diagram jalur akhir pada Gambar 2, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 10 berikut.

Tabel 10.
Pengaruh Langsung Dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Iklim Organisasi (X), Kepuasan Kerja (M), dan Komitmen Organisasional (Y)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja ($\beta_2 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X → Y	0,674	0,234	0,908
X → M	0,628	-	0,628
M → Y	0,372	-	0,372

Sumber : Data diolah, 2018

Pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien jalur dari iklim organisasi ke kepuasan kerja dengan koefisien jalur dari kepuasan kerja ke komitmen organisasional sebesar $0,628 \times 0,372 = 0,234$. Hasil koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung ($0,234 < 0,674$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja adalah sebagai variabel mediasi dalam memediasi pengaruh variabel iklim organisasi terhadap variabel komitmen organisasional.

Uji sobel untuk pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dihitung sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2 + S_a^2S_b^2}} \dots\dots\dots(5)$$

$$Z = \frac{0,537 \times 0,685}{\sqrt{0,685^2 \times 0,105^2 + 0,537^2 \times 0,090^2 + 0,105^2 \times 0,090^2}}$$

$$Z = \frac{0,36785}{0,08717}$$

$$Z = 4,220$$

Nilai Z hitung sebesar 4,220 yang artinya lebih besar dari Z tabel (4,220 > 1,96). Hasil ini memiliki arti bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, H₄ yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi iklim organisasi terhadap komitmen organisasional diterima.

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta positif sebesar 0,674 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) yang artinya H₁ diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Interpretasi dari hasil penelitian adalah apabila iklim organisasi tinggi, maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonicity Bali akan meningkat. Sebaliknya, jika iklim organisasi rendah maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonicity Bali akan rendah.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional seperti yang dilakukan Clercq dan Rius (2007) pada perusahaan kecil dan menengah di Mexico, Pati dan Reilly (2007) pada karyawan

di *Southwest*, Sanguansak (2010) pada karyawan yang bekerja di perusahaan telekomunikasi di Thailand, serta Hanan *et al.* (2013) pada Universitas Mansoura di Mesir.

Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Pengujian menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien beta positif sebesar 0,628 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) yang artinya H_2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel iklim organisasi memiliki arah yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi, maka kepuasan kerja karyawan PT. Toncity Bali akan semakin tinggi, begitu sebaliknya jika iklim organisasi tidak baik maka kepuasan kerja karyawan PT. Toncity Bali akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Schyns *et al.* (2009) yang mengungkapkan adanya keterkaitan iklim organisasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan Bellou dan Andronikidis (2008), Jing *et al.* (2011) pada perusahaan farmasi di Sydney, Robbins dan Judge (2013), serta Chaur-luh (2014) dalam penelitiannya di Taiwan.

Tujuan ketiga dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien beta positif sebesar 0,372 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05) sehingga H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional. Interpretasi dari hasil tersebut adalah apabila kepuasan kerja tinggi, maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonicity Bali juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonicity Bali akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rehman *et al.* (2013) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil yang sama juga diperoleh Batool dan Raza (2013) dalam sektor perbankan, Suma dan Jonida (2013), serta Sareshkeh *et al.* (2013).

Tujuan terakhir dari penelitian ini adalah untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja memperoleh koefisien yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung yaitu $0,234 < 0,674$. Sementara itu, pengujian dengan uji Sobel menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar 4,220 yang lebih besar dari Z tabel yaitu 1,96 sehingga H_4 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

Berkaitan dengan hasil ini, dapat diinterpretasikan bahwa iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan PT. Tonicity Bali sehingga menimbulkan peningkatan pada komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eugen *et al.* (2015) dan Yücel (2012) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh

tidak langsung iklim organisasi dengan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang mempunyai dampak signifikan kepada komitmen organisasional. Begitu juga penelitian yang dilakukan Antonaki dan Trivellas (2014) pada sektor perbankan di Yunani, Avram *et al.* (2015) pada karyawan yang bekerja di departemen kesehatan Rumania, serta Jyoti (2013) pada guru yang bekerja di universitas India Utara.

Hasil dan pembahasan penelitian ini memberikan implikasi kepada PT. Toncity Bali mengenai bagaimana pentingnya iklim organisasi dan kepuasan kerja dapat memengaruhi komitmen organisasional pada karyawannya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan hubungan secara langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung yang pertama adalah variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasional yang memperoleh hasil positif dan signifikan.

Pengaruh langsung yang kedua antara variabel iklim organisasi dengan kepuasan kerja mendapatkan hasil positif dan signifikan, Pengaruh langsung yang ketiga yaitu hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasional yang memperoleh hasil positif dan signifikan. Sementara itu, pengaruh tidak langsung memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara variabel iklim organisasi dengan komitmen organisasional, sehingga implikasi penelitian ini dapat menggambarkan bahwa iklim organisasi yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional para karyawan di PT. Toncity Bali.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan iklim organisasi, maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonciti Bali juga akan semakin tinggi, begitu sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasional karyawan PT. Tonciti Bali juga akan semakin rendah. Selain itu, Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga menimbulkan peningkatan pada komitmen organisasional karyawan PT. Tonciti Bali.

Saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan iklim organisasi, dimana terdapat beberapa indikator iklim organisasi yang perlu diberikan perhatian lebih serius oleh manajemen PT. Tonciti Bali, Indikator tersebut meliputi pembuatan keputusan bersama, kejujuran antar karyawan, keotonomian karyawan dan risiko pekerjaan. Selain itu, saran berdasarkan penelitian untuk kepuasan kerja dimana terdapat juga indikator yang perlu diperhatikan, indikator tersebut adalah kepuasan terhadap rekan kerja, diharapkan manajemen PT. Tonciti Bali meningkatkan komunikasi agar sesama karyawan lebih dekat.

REFERENSI

Avram, Eugen.,Lonescu, D., and Mincu, C. L. (2015). Perceived organizational climate and organizational commitment: the mediator role of job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187. Pp.679-684.

- Bellou, V., and Andronikidis, A. I. (2008). Examining Organizational Climate in Greek Hotels From a Service Quality Perspective. *International journal of contemporary hospitality management*, 21(3). Pp.294-307.
- 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. Pp.373-392.
- Chen, Ching-Fu. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants Turnover Intention: A Note. *Journal of Air Transport Management*, Pp.274-276.
- Clercq, D., and Rius, I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45 (4). Pp. 467-475.
- Crow, Mathew S., Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo. (2012). Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a Mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2).Pp. 402-423.
- Hanan, EE., Wafa, F. S., and Naemat, M. E. (2013). Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment Of Nurse Educator At Faculty Of Nursing Mansoura Universty. *Journal of education and practice*, 4(27). Pp. 318-333.
- Jing, F. F., Avery., Gayle, C., and Bergsteiner, H. (2011). Organizational Climate and Performance in Retail Pharmacies. *Leadership dan organization development journal*, 32 (3). Pp.224-242.
- Kurniasari, Devi., dan Abdul Halim. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2). Pp.273-283.
- Malik, Muhamad Ehsan., Rizwan Qaizer Danish., Yasin Munir. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher educations institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*. 10(5). Pp.6-9.
- Meyer, J.P., Allen Natalie J. (1997). *Three Component Conceptual Organizational of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review.1
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). 'Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment', *International Business & Economics Research*. 9
- Pati, G., and Reilly, C. W. (2007). Reversing discrimination: a perspective. *Human Resource Management*, 16(4). Pp.25-31.

- Rini, Dyah P., Rusdarti, Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada PT, Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1 (1). Pp.23-37.
- Sanguansak, B. (2010). The Relationship Among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Thai Telecommunication Industry. *E-Leader singapore*, 3 (2). Pp.31-46.
- Schyns, B., Veldhoven, M. V., and Wood, S. (2009). Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction, the example of supportive leadership climate. *Leadership and organizational development journal*, 30(7). Pp. 649-663.
- Suma, Saimir., and Jonida Lesha. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkorda Municipality. *European Scientific Journal*. 9(17). Pp. 41-51.
- Tommy, Julia. (2004). Sikap terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasional. *Jurnal Psikologi*, 2(1).
- Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*. 7(7). Pp. 44-61.