

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN CV. BTS GIANYAR

**Anak Agung Diah Jenita Dewi¹
I Made Artha Wibawa²**

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Pabrik CV. BTS. Landasan teori yang digunakan adalah teori keadilan. Jumlah sampel sebanyak 78 karyawan yang di tentukan dengan teknik *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. 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 mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci: Iklim Organisasi; Kepuasan kerja; Komitmen organisasional.

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of organizational climate on organizational commitment mediated by job satisfaction on employees of CV. BTS. The theoretical basis used is equity theory. The amount of sample is 78 employees determine by saturation sampling technique. The data was collected through interviews and questionnaires. The analytical technique that being used is path analysis. The results showed that the organizational climate had a positive and significant effect on the organizational commitment. The organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction. The job satisfaction has a positive and significant effect on the organizational commitment. Job satisfaction mediates the effect of organizational climate on organizational commitment.

Keywords: *Organizational climate; Job satisfaction; Organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang begitu pesat dewasa ini menyebabkan banyak perusahaan sadar akan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan, karena memiliki kontribusi yang besar dalam pengambilan keputusan pada suatu perusahaan sebagai cara untuk mencapai tujuan perusahaan (Imron *et al.*, 2020). Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam rencana jangka panjang perusahaan. Dikutip dari Bashir & Gani (2020), “komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis seorang karyawan yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.”

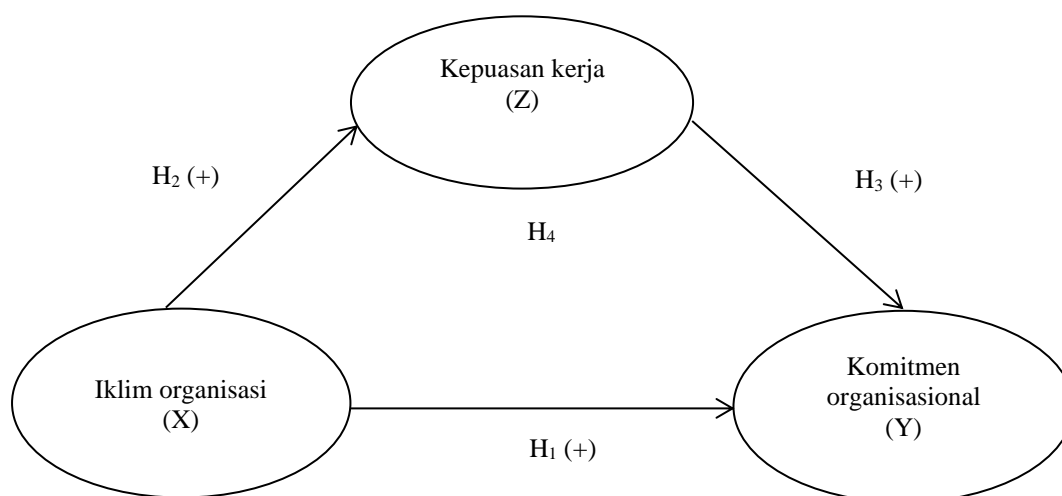
Komitmen organisasional karyawan dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari pengaruh lingkungannya, seperti kenyamanan untuk bekerja atau biasa disebut dengan iklim organisasi. Budi & Yasri (2019) serta Puspa *et al.* (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan bagi para karyawan dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja yang berdampak pada loyalitas dan turunya niat untuk meninggalkan perusahaan. Selain berpengaruh terhadap komitmen organisasional, iklim organisasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Ahmad *et al.*, 2018). Haryono *et al.* (2019) serta Gopinath (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin puas karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seorang puas terhadap pekerjaannya maka akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasinya (Ocen *et al.*, 2017). Mengutip Kustianto & Iskhak (2015), “agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki komitmen yang tinggi, maka organisasi harus mampu menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan, sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya bisa merasakan kepuasan kerja.”

CV. BTS merupakan salah satu perusahaan Indonesia yang sudah mendunia. CV. BTS dikenal sebagai eksportir produk alat musik unik yang didirikan pada tahun 1998. Perusahaan ini merupakan produsen *djembe drums* terbesar di dunia dengan fasilitas pabrik produksi, gudang, *office*, dan tiga toko yang menjual lebih dari 200 jenis instrumen perkusi yang berbeda, serta telah mempunyai lebih dari 350 karyawan. Karyawan CV. BTS digolongkan dalam 3 kategori yaitu karyawan tetap atau *staff* tetap, karyawan harian tetap atau tenaga kerja harian tetap, dan tenaga kerja harian lepas atau borongan.

Hasil prasurvei melalui wawancara terhadap 10 karyawan Pabrik CV. BTS menunjukkan adanya permasalahan yang berindikasi rendahnya komitmen organisasional karyawan, dimana terdapat karyawan yang menyatakan tidak senang untuk menghabiskan karirnya dalam perusahaan karena merasa belum puas dan jenuh dengan pekerjaannya serta menganggap perusahaan ini hanya sebagai batu lompatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi di perusahaan lain, karyawan juga tidak merasakan adanya keterikatan secara emosional dengan perusahaan. Hal tersebut disebabkan adanya pengaruh iklim organisasi yang kurang kondusif serta kepuasan kerja yang rendah, seperti terdapat ketidakharmonisan hubungan dengan sesama karyawan atau atasan. Beberapa

karyawan juga merasakan kurangnya keadilan dalam hal pemberian upah, dimana upah yang diterima karyawan tidak sebanding dengan beban kerja yang terus bertambah karena semakin banyaknya pesanan yang diterima oleh perusahaan dengan waktu pengerjaan yang singkat, sehingga karyawan harus menerima jam kerja tambahan.

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori keadilan yang memiliki prinsip bahwa individual akan merasa puas atau tidak puas terhadap sesuatu tergantung pada adanya keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh individu yang bersangkutan (Rajiah & Bhargava, 2021). Dikutip dari Fatt *et al.* (2010), “karyawan yang puas terhadap iklim organisasi akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, begitu pula sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas terhadap iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh terhadap turunnya tingkat komitmen organisasional.” Mcshane & Glinow (2017: 113) Menyatakan terdapat lima faktor yang dapat membangun komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu: *Fairness and satisfaction* (keadilan dan kepuasan); *Job security* (keamanan kerja); *Organizational comprehensions* (organisasi secara keseluruhan); *Employee involvement* (keterlibatan karyawan); *Trusting employees* (kepercayaan karyawan).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Agustama & Giantari (2020) menyebutkan, “iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, ini berarti semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.” Putra & Mujiati (2020) dan Cahyadi & Utama (2018) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan, semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin kuat. Penelitian yang dilakukan oleh Berberoglu (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen

organisasional. Mahendra & Subudi (2019) dalam penelitiannya membuktikan semakin baik penerapan iklim organisasi maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

H₁: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Pranata & Utama (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya, dimana hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat iklim organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Tadampali dkk., (2016), Soetjipto *et al.* (2021) dan Putra & Putra (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dikutip dari Rahadian & Suwandana (2017), “iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang artinya jika iklim organisasi di dalam perusahaan semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat.”

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Permatasari & Rahyuda (2020) menyebutkan, “kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.” Hasil serupa juga ditemukan oleh Anandita & Sriathi (2020) dan Pakpahan (2017) yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasional, yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Patras (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Pernyataan ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Charmiati & Surya (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Bali Dananiaga, hal ini memiliki makna bahwa semakin puas karyawan dengan pekerjaannya maka semakin kuat komitmen organisasional karyawan.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Dalam penelitiannya Yücel (2012) menyebutkan, “kepuasan kerja merupakan salah satu faktor mediasi yang mempunyai pengaruh signifikan serta mempengaruhi hubungan tidak langsung antara iklim organisasi dengan komitmen organisasional.” Purnama & Riana (2020) juga menyebutkan, “iklim organisasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional maupun berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.” Hasil serupa juga dinyatakan oleh Ausri dkk. (2018) yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional, yaitu melalui kepuasan kerja. Mengutip Jaya & Netra (2019), “kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.” Hal senada juga dikutip dari Kustianto & Iskhak (2015), “organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang berarti iklim organisasi

dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan”

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini secara spesifik bersifat asosiatif kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada Pabrik CV. BTS yang terletak di Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali. Objek dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y). Variabel independen adalah iklim organisasi (X). Variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Z).

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana karyawan Pabrik CV. BTS memberikan rasa loyalitasnya dan memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Adapun tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional yaitu: Komitmen afektif (Y_{1.1}); Komitmen bersinambung (Y_{1.2}); Komitmen normatif (Y_{1.3}); Iklim organisasi merupakan persepsi dari karyawan Pabrik CV. BTS mengenai kualitas lingkungan kerja internal organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab atau pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi yaitu: Kepemimpinan (X_{1.1}); Kepercayaan (X_{1.2}); Pembuatan keputusan bersama (X_{1.3}); Kejujuran (X_{1.4}); Komunikasi (X_{1.5}); Fleksibilitas atau otonomi (X_{1.6}); Risiko pekerjaan (X_{1.7}). Kepuasan kerja merupakan respon positif atau negatif yang ditunjukkan secara emosional oleh karyawan Pabrik CV. BTS. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu: Pekerjaan itu sendiri (Z_{1.1}); Gaji (Z_{1.2}); Kesempatan promosi (Z_{1.3}); Pengawasan (Z_{1.4}); Rekan kerja (Z_{1.5}). Indikator variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Likert 5 poin. Teknik penentuan sampel yakni teknik *sampling* jenuh, sehingga populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 orang karyawan. Data kualitatif pada penelitian ini berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan hasil wawancara dengan karyawan Pabrik CV. BTS.

Data kuantitatif pada penelitian ini adalah data jumlah karyawan Pabrik CV. BTS, serta jumlah skor responden terhadap kuesioner. Sumber primer dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik CV. BTS. Sumber sekunder dalam penelitian ini adalah pihak manajemen Pabrik CV. BTS. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Karakteristik Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	20 - 25 Tahun	10	12.8
		26 - 30 Tahun	10	12.8
		31 - 35 Tahun	17	21.8
		36 - 40 Tahun	12	15.4
		>40	29	37.2
Jumlah			78	100
2	Jenis Kelamin	Laki - laki	28	35.9
		Perempuan	50	64.1
Jumlah			78	100
3	Status Pernikahan	Belum Menikah	14	17.9
		Sudah Menikah	64	82.1
Jumlah			78	100
4	Pendidikan Terakhir	SD	1	1.3
		SMP	15	19.2
		SMA/ sederajat	59	75.6
		S1/ sederajat	3	3.8
Jumlah			78	100
5	Masa Kerja	3-5 Tahun	24	30.8
		6-8 Tahun	8	10.3
		9-11 Tahun	8	10.3
		12-14 Tahun	11	14.1
		≥15 Tahun	27	34.6
Jumlah			78	100

Sumber: Lampiran 5, data primer diolah, 2021

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang di jadikan sampel sebanyak 78 orang. Jumlah ini sesuai dengan ukuran sampel yang digunakan. Jika di lihat dari rentang usia, mayoritas berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 37.2 persen. Jika di lihat dari jenis kelamin, responden yang mendominasi adalah jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 64.1 persen. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, menunjukkan bahwa pada penelitian ini memiliki mayoritas responden yang berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 64 orang dengan persentase sebesar 82.1 persen.

Di lihat dari pendidikan terakhir menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sejumlah 59 orang dengan persentase sebesar 75.6 persen. Di lihat dari masa bekerja menunjukkan bahwa responden yang bekerja selama lebih dari atau sama dengan 15 Tahun lebih mendominasi yaitu sejumlah 27 orang dengan persentase sebesar 34.6 persen.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Komitmen Organisasional (Y)	Y _{1.1.1}	0.622	Valid
		Y _{1.1.2}	0.818	Valid
		Y _{1.1.3}	0.752	Valid
		Y _{1.2.1}	0.892	Valid
		Y _{1.2.2}	0.709	Valid
		Y _{1.2.3}	0.874	Valid
		Y _{1.3.1}	0.885	Valid
		Y _{1.3.2}	0.904	Valid
		Y _{1.3.3}	0.863	Valid
2.	Iklim Organisasi (X)	X _{1.1}	0.922	Valid
		X _{1.2}	0.862	Valid
		X _{1.3}	0.815	Valid
		X _{1.4}	0.853	Valid
		X _{1.5}	0.848	Valid
		X _{1.6}	0.793	Valid
		X _{1.7}	0.773	Valid
3.	Kepuasan Kerja (Z)	Z _{1.1}	0.894	Valid
		Z _{1.2}	0.890	Valid
		Z _{1.3}	0.824	Valid
		Z _{1.4}	0.782	Valid
		Z _{1.5}	0.819	Valid

Sumber: Lampiran 3, data primer diolah, 2021

Tabel 2 memperlihatkan keseluruhan instrumen variabel penelitian memiliki angka koefisien korelasi yang berada diatas 0.30. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam instrumen penelitian ini telah memenuhi syarat uji validitas sehingga dapat dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1.	Komitmen Organisasional (Y)	0.933
2.	Iklim Organisasi (X)	0.927
3.	Kepuasan Kerja (Z)	0.891

Sumber: Lampiran 4, data primer diolah, 2021

Tabel 3 menunjukkan bahwasanya masing-masing variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.60. Maka dapat dinyatakan seluruh instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas sehingga layak untuk digunakan.

Tabel 4
Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5		
Komitmen Afektif								
1	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan (Y _{1.1.1})	9	12	20	29	8	3.19	Cukup
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan (Y _{1.1.2})	0	16	17	29	16	3.58	Tinggi
3	Saya merasa ikut memiliki perusahaan (Y _{1.1.3})	2	13	12	41	10	3.56	Tinggi
Rata-rata skor komitmen afektif							3,44	Tinggi
Komitmen Bersinambung								
4	Saya merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan (Y _{1.2.1})	7	9	14	36	12	3.47	Tinggi
5	Saya merasa memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan (Y _{1.2.2})	6	9	23	29	11	3.38	Cukup
6	Saya merasa bekerja pada perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik (Y _{1.2.3})	0	14	17	29	18	3.65	Tinggi
Rata-rata skor komitmen bersinambung							3.50	Tinggi
Komitmen Normatif								
7	Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan (Y _{1.3.1})	2	12	9	40	15	3.69	Tinggi
8	Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir saya pada perusahaan ini (Y _{1.3.2})	6	8	17	38	9	3.46	Tinggi
9	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya masih memiliki kewajiban (Y _{1.3.3})	0	17	20	25	16	3.51	Tinggi
Rata-rata skor komitmen normatif							3.55	Tinggi
Rata-rata skor variabel komitmen organisasional							3.50	Tinggi

Sumber : Lampiran 5, data primer diolah, 2021

Tabel 4 memperlihatkan komitmen organisasional secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata variabel sebesar 3.50 yang termasuk dalam kategori tinggi. Pada komitmen organisasional terdapat tiga dimensi yaitu komitmen afektif, bersinambung, dan normatif. Dari tiga dimensi tersebut, terdapat dua dimensi komitmen organisasional yang termasuk dalam kategori tinggi, tetapi nilai rata-rata dimensi berada dibawah atau setara rata-rata variabel, yaitu dimensi komitmen afektif dengan nilai rata-rata sebesar 3.44, dan komitmen bersinambung dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3.50. Adapun satu dari tiga dimensi komitmen organisasional yang termasuk dalam katagori tinggi dan memiliki nilai rata-rata dimensi diatas nilai rata-rata variabel, yaitu dimensi komitmen normatif dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3.55. Secara rinci penjabaran hasil dari masing-masing dimensi variabel komitmen organisasional sebagai berikut. Dimensi komitmen afektif memiliki nilai rata-rata sebesar 3.44 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dari tiga indikator pada dimensi ini terdapat satu indikator yang nilai rata-ratanya berada dibawah nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.1.1} “Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.19. Adapun dua dari tiga indikator pada dimensi ini yang nilai rata-ratanya berada diatas nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.1.2} “Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.58, dan Y_{1.1.3} “Saya merasa ikut memiliki perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.56.

Dimensi komitmen bersinambung memiliki nilai rata-rata sebesar 3.50 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dari tiga indikator pada dimensi ini terdapat dua indikator yang nilai rata-ratanya berada dibawah nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.2.2} “Saya merasa memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.38. dan Y_{1.2.1} “Saya merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.47. Adapun satu dari tiga indikator pada dimensi ini yang nilai rata-ratanya berada diatas nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.2.3} “Saya merasa bekerja pada perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik” dengan nilai rata-rata sebesar 3.65.

Dimensi komitmen normatif memiliki nilai rata-rata sebesar 3.55 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dari tiga indikator pada dimensi ini terdapat dua indikator yang nilai rata-ratanya berada dibawah nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.3.2} “Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir saya pada perusahaan ini” dengan nilai rata-rata sebesar 3.46, dan Y_{1.3.3} “Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya masih memiliki kewajiban” dengan nilai rata-rata sebesar 3.51. Adapun satu dari tiga indikator pada dimensi ini yang nilai rata-ratanya berada diatas nilai rata-rata dimensi yaitu pada Y_{1.3.1} “Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.69. Pada variabel komitmen organisasional, indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah diantara indikator lainnya adalah indikator Y_{1.1.1} “Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan”, memiliki rerata 3.19, ini berarti secara umum responden belum merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Rerata paling teratas yakni indikator Y_{1.3.1} “Saya bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan”, memiliki rerata 3.69 ini berarti secara umum responden bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan.

Tabel 5
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Iklim Organisasi

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	Atasan mampu mengkoordinasikan serta menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan ($X_{1.1}$)	2	15	15	33	13	3.51	Baik
2	Adanya sikap saling percaya antar karyawan dengan atasan ($X_{1.2}$)	5	10	21	33	9	3.40	Cukup Baik
3	Atasan berkoordinasi dengan karyawan dalam pembuatan keputusan perusahaan ($X_{1.3}$)	2	14	17	30	15	3.54	Baik
4	Terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan ($X_{1.4}$)	6	11	22	25	14	3.38	Cukup Baik
5	Karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka ($X_{1.5}$)	6	6	15	32	19	3.67	Baik
6	Karyawan memiliki keotonomian atas pekerjaannya serta bebas dalam berpendapat ($X_{1.6}$)	3	16	10	33	16	3.55	Baik
7	Karyawan menyadari risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan ($X_{1.7}$)	0	17	17	28	16	3.55	Baik
Rata-rata skor variabel iklim organisasi							3.51	Baik

Sumber : Lampiran 5, data primer diolah, 2021

Tabel 5 memperlihatkan iklim organisasi memiliki rerata 3.51 termasuk dalam kategori baik. Dari tujuh indikator variabel, terdapat dua indikator yang memiliki nilai rata-rata di bawah nilai rata-rata variabel, yaitu $X_{1.2}$ “Adanya sikap saling percaya antar karyawan dengan atasan” dengan nilai rata-rata 3.40, dan $X_{1.4}$ “Terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan” dengan nilai rata-rata 3.38. Adapun lima dari tujuh indikator dengan nilai rata-rata yang berada diatas atau setara dengan rata-rata variabel, diantaranya $X_{1.1}$ “Atasan mampu mengkoordinasikan serta menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan” dengan nilai rata-rata 3.51, $X_{1.3}$ “Atasan berkoordinasi dengan karyawan dalam pembuatan keputusan perusahaan” dengan nilai rata-rata 3.54, $X_{1.5}$ “Karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka” dengan nilai rata-rata 3.67, $X_{1.6}$ “Karyawan memiliki keotonomian atas pekerjaannya serta bebas dalam berpendapat” dengan nilai rata-rata 3.55, dan $X_{1.7}$ “Karyawan menyadari risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dengan perusahaan” memiliki rerata 3.55.

Pada iklim organisasi, indikator dengan rerata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya adalah indikator $X_{1.4}$ “Terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan”, dengan nilai rata-rata sebesar 3.38 dan termasuk dalam kategori cukup baik, ini berarti secara umum masih terdapat responden yang menganggap belum terdapat kejujuran dalam menjalin hubungan antar karyawan Pabrik CV. BTS. Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi adalah indikator $X_{1.5}$ “Karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka”, dengan nilai rata-rata sebesar 3.67 dan termasuk dalam kategori baik, ini berarti secara umum karyawan Pabrik CV. BTS merasa hak untuk mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka sudah dipenuhi secara baik.

Tabel 6
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya ($Z_{1.1}$)	1	14	11	35	17	3.68	Puas
2	Saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan ($Z_{1.2}$)	3	13	19	37	6	3.38	Cukup Puas
3	Saya merasa puas dengan peluang yang diberikan untuk kesempatan promosi ($Z_{1.3}$)	1	11	20	32	14	3.60	Puas
4	Atasan memberikan dukungan kepada saya ($Z_{1.4}$)	1	12	20	26	19	3.64	Puas
5	Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja ($Z_{1.5}$)	4	14	21	25	14	3.40	Cukup Puas
Rata-rata skor variabel kepuasan kerja							3.54	Puas

Sumber : Lampiran 5, data primer diolah, 2021

Tabel 6 memperlihatkan kepuasan kerja memiliki rerata 3.54 termasuk dalam kategori puas. Dari lima indikator, terdapat dua indikator yang nilai rata-ratanya berada di bawah nilai rata-rata variabel, yaitu pada $Z_{1.2}$ “Saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan” dengan nilai rata-rata 3.38, dan $Z_{1.5}$ “Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3.40. Adapun tiga dari lima indikator dengan nilai rata-rata yang berada diatas rata-rata variabel, diantaranya $Z_{1.1}$ “Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya” memiliki rerata 3.68, $Z_{1.3}$ “Saya merasa puas dengan peluang yang diberikan untuk kesempatan promosi” dengan nilai rata-rata 3.60, dan $Z_{1.4}$ “Atasan memberikan dukungan kepada saya” memiliki rerata 3.64. Pada variabel kepuasan

kerja, indikator yang memiliki rata-rata terendah diantara indikator lainnya adalah indikator $Z_{1.2}$ “Saya merasa puas karena gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan”, memiliki rerata 3.38 dan termasuk dalam kategori cukup puas, ini berarti secara umum masih terdapat responden yang belum merasa puas dengan gaji yang diterima karena belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan. Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi adalah indikator $Z_{1.1}$ “Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sudah sesuai dengan keahlian saya”, dengan nilai rata-rata sebesar 3.68 dan termasuk dalam kategori puas, ini berarti secara umum responden merasa pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sudah sesuai dengan keahlian mereka.

Tabel 7
Hasil Uji Normalitas

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed)
Substruktur 1	0.163
Substruktur 2	0.200

Sumber: Lampiran 6, data primer diolah, 2021

Tabel 7 memperlihatkan Asymp. Sig. yakni 0.163 dan 0.200 sehingga data memiliki pendistribusian yang memenuhi syarat normalitas

Tabel 8
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Substruktur2	Iklim Organisasi	0.605
	Kepuasan Kerja	0.605

Sumber: Lampiran 6, data primer diolah, 2021

Tabel 8 memperlihatkan tidak terdapat variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0.10 dan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *VIF* lebih dari 10. Maka model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 9
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan	Model	T	Sig.
Substruktur1	Iklim Organisasi	-0.096	0.924
	Kepuasan Kerja	-0.942	0.349
Substruktur 2	Kepuasan Kerja	0.365	0.716

Sumber: Lampiran 6, data primer diolah, 2021

Tabel 9 menunjukkan bahwa masing-masing model memiliki nilai signifikansi yaitu 0.924, 0.349, dan 0.716 yang melebihi 0.05 sehingga terbebas dari heteroskedastisitas.

Tabel 10
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.382	0.317		4.356	0.000
Iklim Organisasi	0.614	0.087	0.629	7.049	0.000
R ² : 0.395					

Sumber: Lampiran 7, data primer diolah, 2021

Tabel 10 menunjukkan variabel iklim organisasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0.614 hal ini berarti iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa apabila iklim organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan ikut mengalami peningkatan.

Tabel 11
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.507	0.300		1.690	0.095
Iklim Organisasi	0.279	0.095	0.281	2.942	0.004
Kepuasan Kerja	0.568	0.097	0.558	5.851	0.000
R ² : 0.587					

Sumber: Lampiran 7, data primer diolah, 2021

Tabel 11 menunjukkan hasil analisis jalur pada substruktur kedua, maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_1 X + \beta_3 Z + e_2$$

$$Y = 0.279X + 0.568Z + e_2$$

Variabel iklim organisasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0.279 hal ini berarti iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa apabila iklim organisasi meningkat maka komitmen organisasional akan mengalami peningkatan. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0.568 hal ini berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional akan ikut mengalami peningkatan.

Tabel 12
Rekapitulasi

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total	Signifikan	Hasil
X→Z	0.629		0.629	0.000	Signifikan
Z→Y	0.558		0.558	0.000	Signifikan
X→Y	0.281	0.351	0.632	0.004	Signifikan

Sumber: Lampiran 7, data primer diolah, 2021

Tabel 12 menunjukkan penelitian yang dilakukan pada karyawan Pabrik CV. BTS mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, didapatkan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0.629. Hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0.558. Iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0.281. Iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional yaitu sebesar 0,281 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,351, sehingga besaran pengaruh totalnya adalah 0.632.

Pada perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan hasil sebesar 0.750, maka dapat dinyatakan bahwa 75% variabel komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS dipengaruhi oleh iklim organisasi, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya yaitu sebesar 25% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian atau diluar model penelitian.

Iklim organisasi mempunyai Beta yakni 0.281 serta Sig. 0.004, H_1 telah dibuktikan kebenarannya, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain semakin baik iklim organisasi maka komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS akan semakin meningkat. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karena lima dari tujuh indikator tersebut memiliki nilai rata-rata diatas nilai rata-rata variabel. Salah satunya yaitu indikator atasan mampu mengkoordinasikan serta menggerakkan karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan menyebabkan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional signifikan. Hal ini dikarenakan hasil rekonfirmasi terhadap pimpinan perusahaan menunjukkan bahwa, pimpinan Pabrik CV. BTS melakukan pengawasan secara langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga pimpinan mampu mengkoordinasi dan menciptakan komunikasi yang baik dengan bawahan dalam pencapaian tujuan tersebut. Hal ini juga dibuktikan oleh karakteristik responden yang mayoritas sudah bekerja lebih dari 15 tahun, yang menunjukkan bahwa terdapat komunikasi serta kerjasama yang baik dalam perusahaan sehingga tercipta iklim organisasi yang baik yang menyebabkan karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Hasil tersebut mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Agustama & Giantari (2020), Putra & Mujiati (2020), Cahyadi & Utama (2018), Berberoglu (2018), serta Mahendra & Subudi (2019).

Iklim organisasi memiliki nilai Beta sebesar 0.629 dan nilai Sig. sebesar 0.000, maka H_2 diterima karena nilai Sig. $0.000 < 0.05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kata lain semakin baik iklim organisasi pada karyawan Pabrik CV. BTS, maka semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Pabrik CV. BTS. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena lima dari tujuh indikator tersebut memiliki nilai rata-rata diatas nilai rata-rata variabel. Salah satunya yaitu indikator karyawan berhak mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas mereka menyebabkan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja signifikan. Hal ini juga dipengaruhi oleh karakteristik responden yang mayoritas berusia lebih dari 40 tahun dan masa kerja lebih dari 15 tahun, yang dimana pada usia serta masa kerja tersebut terdapat kedewasaan dalam bekerja dan karyawan sudah berpengalaman terhadap pekerjaan tersebut, sehingga dengan adanya kejelasan informasi terkait tugas yang harus dikerjakan serta pengalaman yang ada karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya, nyaman dalam bekerja serta dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil rekonfirmasi terhadap pimpinan Pabrik CV. BTS menunjukkan bahwa, perusahaan menganggap penting untuk memberikan secara detail informasi terkait tugas karyawan baik itu kewajiban yang harus dipenuhi, hak yang didapatkan setelah memenuhi kewajiban tersebut, prosedur dalam bekerja, standar kerja, standar produk dan contoh produk agar karyawan lebih mudah dan nyaman dalam bekerja. Hasil tersebut mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Pranata & Utama (2019), Soetjipto *et al.* (2021), Putra & Putra (2019), Tadampali dkk. (2016), serta Rahadian & Suwandana (2017).

Kepuasan kerja mempunyai Beta yakni 0.558 serta Sig. 0.000, maka H_3 terbukti kebenarannya sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS akan mengalami peningkatan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional disebabkan karena terdapat tiga dari lima indikator yang nilai rata-ratanya berada diatas nilai rata-rata variabel. Salah satunya yaitu indikator dukungan atasan terhadap karyawan menyebabkan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional signifikan. hal ini dikarenakan hasil rekonfirmasi terhadap pimpinan perusahaan menunjukkan bahwa, pimpinan memberikan dukungan kepada karyawannya baik dalam bekerja atau dalam meningkatkan potensi dirinya seperti memberikan pelatihan-pelatihan, serta menjadi contoh bagi setiap karyawan agar bekerja lebih baik lagi.

Dengan adanya dukungan dari pimpinan tersebut karyawan merasakan kepuasan sehingga karyawan akan lebih berkomitmen kepada perusahaan. Hal ini juga didukung oleh karakteristik responden yang mayoritas sudah bekerja lebih dari 15 tahun yang berarti bahwa karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja berpengaruh dan berperan penting terhadap komitmen organisasional karyawan Pabrik CV. BTS. Hasil tersebut mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Rahyuda (2020), Anandita & Sriathi (2020), Pakpahan (2017), Patras (2017), serta Charmiati & Surya (2019).

Pengujian Sobel memperlihatkan $Z = 4.475 > 1.96$ yang berarti variabel iklim organisasi memberikan pengaruhnya pada komitmen organisasional dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS, sehingga hipotesis keempat diterima. Ketika karyawan merasakan kualitas iklim organisasi yang baik maka akan timbul rasa puas dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh pengaruh total yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung yang berarti bahwa iklim organisasi lebih baik mempengaruhi komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Hasil tersebut mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Yücel (2012), Purnama & Riana (2020), Ausri dkk. (2018), Jaya & Netra (2019), serta Kustianto & Iskhak (2015).

Implikasi teoretis, hasil dari penelitian ini mampu memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia dan ilmu perilaku keorganisasian mengenai teori keadilan (*equity*). Penelitian ini juga telah mampu menambah kajian empiris, memperkuat penelitian sebelumnya, dan mengkonfirmasi adanya pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang dimana iklim organisasi dan kepuasan kerja secara nyata dapat meningkatkan komitmen organisasional. Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan serta memberikan informasi kepada Pabrik CV. BTS untuk menghadapi permasalahan terkait komitmen organisasional khususnya lebih memperhatikan iklim organisasi serta tingkat kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS. sehingga hipotesis 1 diterima. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Pabrik CV. BTS sehingga hipotesis 2 diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan Pabrik CV. BTS, sehingga hipotesis 3 diterima. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan Pabrik CV. BTS, sehingga hipotesis 4 diterima.

Secara teoretis, dilihat dari hasil penelitian koefisien jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung. maka dapat disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasional akan lebih baik apabila iklim organisasi di dukung oleh kepuasan kerja. Secara praktis, untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional, perusahaan perlu memperhatikan iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Pihak perusahaan sebaiknya menerapkan komunikasi yang terbuka dalam perusahaan baik dengan atasan maupun bawahan, dengan diterapkannya hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kejujuran karyawan dalam menjalin hubungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pihak perusahaan juga disarankan untuk melakukan penyesuaian kembali antara beban kerja dengan upah yang diberikan hal ini penting untuk diperhatikan agar karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, mengganti teknik analisis yang digunakan dengan teknik analisis yang berbeda, sehingga penelitian dapat lebih akurat, dan relevan, peneliti selanjutnya juga dapat memperluas jangkauan pengambilan sampel dan populasi dengan menggunakan lokasi atau industri-industri lainnya agar hasil yang di dapat tidak hanya mencakup satu industri saja sehingga dapat memperkaya referensi terkait variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

REFERENSI

- Agustama, I. M. D., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan LPD Desa Adat Jimbaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 9(6), hal. 2065–2084.
- Ahmad, K. Z. Bin, Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction: do Employees' Personalities Matter? *Emerald Insight*, 56(2).
- Anandita, K. A. T., & Sriathi, A. A. A. (2020). Job Satisfaction Mediates Organizational Justice on Employee Organizational Commitments. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(9), pp. 119–125.
- Ausri, S. R., Susilo, H., & Sulistyono, M. C. W. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(1), hal. 172–179.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 39(4).
- Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), pp. 1–9.

- Budi, A. S., & Yasri. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Climate on Organizational Commitments (Job Satisfaction as a Mediation Variable in PT. Andalan Mitra Prestasi Padang). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, pp. 517–524.
- Cahyadi, M. K., & Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Retensi Pegawai Kontrak di Bappeda Litbang Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(10), hal. 5508–5538.
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. Bagus K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), hal. 1784–1812.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), pp. 65–72.
- Gopinath, R. (2020). Mediating Role of Job Satisfaction on The Effect of Self-Actualisation to Organisational Commitment and Job Involvement. *Solid State Technology*, 63(6), pp. 16500–16511.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? a Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), pp. 1–6.
- Imron, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), pp. 300–307.
- Jaya, I. N. A. K., & Netra, I. G. S. K. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(7), hal. 4102–4124.
- Kustianto, F., & Iskhak, A. A. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Garam (PERSERO). *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1), hal. 42–55.
- Mahendra, I. K., & Subudi, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Sistem Reward terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada CV. Wiracana. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(4), hal. 395–412.
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.

- Employee Commitment: the Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), pp. 776–799.
- Pakpahan, R. (2017). Analisis Aspek Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Cakrawala*, XVII(1), hal. 51–61.
- Patras, Y. E. (2017). Hubungan Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasional Guru. *Pedagogia*, 9(1), hal. 454–460.
- Permatasari, A. A. S. I., & Rahyuda, A. G. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan The Grand Santhi Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), hal. 2187–2206.
- Pranata, I. G. N., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), hal. 7486–7518.
- Purnama, N. L. P. D., & Riana, I. G. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), hal. 2576–2595.
- Puspa, T., Murtiningsih, R. S., Cirealkita, A., Lestari, A. D. A. G. D. F., & Widyanti, T. (2017). The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Telaah Bisnis*, 18(2), pp. 83–96.
- Putra, I. K. G. A. D., & Mujiati, N. W. (2020). The Influence of Organizational Climate on Organizational Commitments with Work Stress as a Mediation Variables in Jimbaran Resort. *American Journal of Humanities and Social*, 4(10), pp. 182–187.
- Putra, I. M. Y. D., & Putra, M. S. (2019). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(1), hal. 7283–7311.
- Rahadian, M. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), hal. 2904–2932.
- Rajiah, P., & Bhargava, P. (2021). Leadership Lessons from Equity Theory: The Interplay between Radiologist Compensation and Motivation. *Journal of the American College of Radiology*, 18(1), pp. 211–213.
- Soetjipto, N., Priyohadi, N. D., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The Effect of Company Climate, Organization Citizenship Behavior, and Transformational Leadership on Work Morale Through Employee Job Satisfaction. *Management Science Letters*, 11, pp. 1197–1204.
- Tadampali, A. C. T., Hadi, A., & Salam, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi

terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), hal. 36–45.

Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), pp. 44–58.