

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja

Santi ^{*1}, Mahmud², Fahrul Mauzu³

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis ¹²³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 45 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan secara langsung. Namun, pengaruh langsung iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas karyawan.

Kata Kunci: Iklim organisasi, Kepuasan kerja, Loyalitas karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational climate on employee loyalty with job satisfaction as a mediating variable. The study was conducted with a quantitative approach through a survey of 45 respondents. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results of the study indicate that organizational climate has a significant effect on job satisfaction and job satisfaction has a significant effect on employee loyalty directly. However, the direct effect of organizational climate on employee loyalty is not significant. This finding confirms that job satisfaction plays a mediating role in the relationship between organizational climate and employee loyalty.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Employee loyalty.

Copyright (c) 2025 Santi¹

✉ Corresponding author : aqillahsanti@gmail.com*

Email Address : aqillahsanti@gmail.com* memettdompu@gmail.com² fahrulmauzu@gmail.com³

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, di samping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, sikap perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut (Robbins, S. P, judge, 2015) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi Sarianti, (2023)

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah berupa karyawan yang memiliki potensi positif terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi apabila dikelola dengan baik. Jika suatu organisasi tidak bisa mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik maka organisasi tersebut akan kesulitan dalam mengembangkan organisasi yang dijalankan. Meskipun organisasi tersebut memiliki teknologi yang maju dan modal yang besar, hal itu belum menjamin tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran suatu organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan organisasi untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan didalam sebuah organisasi (Lina Saptaria, 2021). Terdapat beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan budaya organisasi (Rizka et al, 2024).

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi sekelompok individu dalam mencapai tujuan tertentu. Efektif tidaknya organisasi tergantung kepada sinergi atau kerja sama individu dan kelompok dalam organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran bersama. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi semakin diperlukan untuk mendorong efektivitas organisasi yang merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan usaha bersama (Hidayat et al., 2013)

Seiring dengan perkembangan lingkungan kerja, pada saat ini banyak sekali tantangan yang dihadapi, salah satunya untuk meningkatkan sumber daya manusianya. Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting, mereka berkontribusi pada keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat berkembang bila didukung oleh beberapa faktor penentu seperti iklim organisasi, pengalaman dan motivasi kerja.

Perubahan iklim organisasi terjadi sangat cepat dilihat dari perkembangan informasi dan teknologi yang begitu pesat. Iklim organisasi yang positif merupakan suatu kondisi dimana keadaan organisasi dan lingkungannya dalam keadaan aman, damai, dan menyenangkan untuk kegiatan berhubungan dengan pekerjaan. Dengan terciptanya iklim organisasi yang efektif dapat membangun sistem organisasi yang tepat dengan lingkungan yang dimasuki oleh organisasi. Lingkungan kerja yang sehat, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan akan meningkatkan produktivitas yang cukup signifikan (Mila Hariani dkk, 2019; Mahmud, 2020).

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, factor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Hal ini dikarenakan adanya garis ketersinggungan atau interaksi antar individu itu sendiri, pada organisasi maupun pada teknologinya. Hal ini mengakibatkan kehidupan dinamik dalam suatu organisasi akan menjadi suatu dinamika itu sendiri (Almigo et al., 2004)

Fungsi manajemen berjalan dengan adanya sumber daya manusia maka dikatakan aset besar dalam perusahaan yakni karyawan. Sikap loyalitas tidak dengan mudah didapatkan organisasi dari karyawannya. Batu loncatan sering terjadi pada kebanyakan organisasi dikarenakan karyawannya sendiri tidak mempunyai rasa loyalitas yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi, oleh karenanya organisasi harus memperhatikan hal ini agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang diinginkan (Aprina Isnaini, 2023)

Loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan memperbaiki baik pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada organisasinya. hal ini menyebabkan seseorang berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. keinginan seseorang berbakti inilah yang membuat seseorang bekerja tanpa menghiraukan besarnya imbalannya tapi yang lebih penting lagi ialah hasil kerja yang menjadi prestasi kerjanya. Hal ini menyebabkan betapa pentingnya loyalitas karyawan untuk suatu organisasi maupun instansi (Ariyani, 2016)

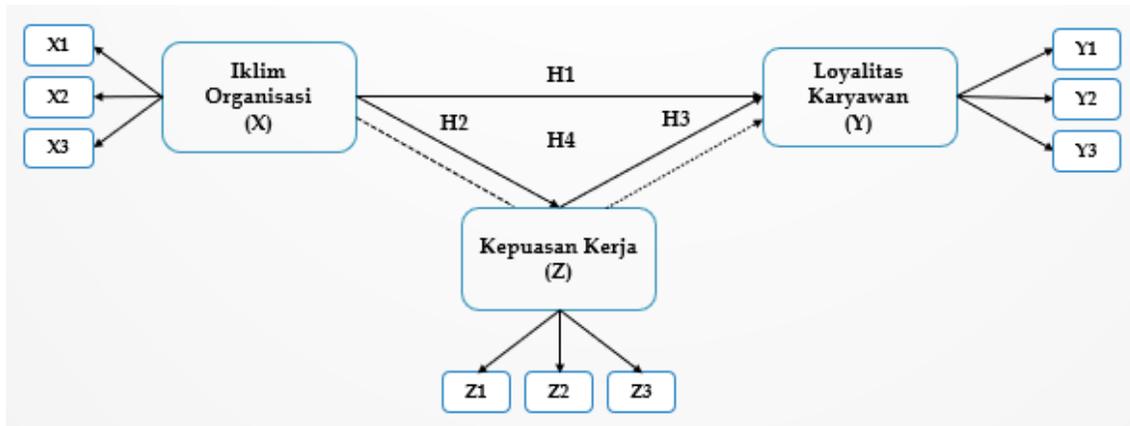
Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja, pastinya karyawan tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya, dan adanya keinginan yang lebih kuat dan loyal terhadap organisasi tersebut. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tercapai, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah. Kepuasan kerja karyawan tertinggi pada penelitian ini yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dengan item merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan (Sri Ramla, 2021).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Amanggati Ani Lestari Hotel lakey Dompu yang berjumlah 45 karyawan dan karena jumlahnya relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS v 3 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Indikator untuk mengukur variabel iklim organisasi diadaptasi dari I Wayan Mudiarta et al, (2019) terdiri dari kepemimpinan, kepercayaan, dan kejujuran. Loyalitas karyawan diadaptasi dari Hermawan, (2014) terdiri dari mau bekerja dengan baik, bertahan di perusahaan, dan mentaati aturan organisasi. Sedangkan variabel kepuasan kerja

diadaptasi dari (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge 2015) yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, dan kesempatan promosi.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber. Peneliti. 2025

Ket.

H1. Diduga iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

H2. Diduga iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

H4. Diduga iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dimediasi kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Deskripsi Responden

Tabel 1. Rekapitulasi karakteristik

Data Responden	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	27	60
	Perempuan	18	40
Usia	< 25 Tahun	18	40
	26-34 Tahun	13	28,89
	35-44 Tahun	7	15,56
	45-54 Tahun	7	15,56
Lama Kerja	< 1 Tahun	6	13,33
	1-3	12	26,67
	4-6	16	35,56
	< 6	11	24,44
Tingkat Pendidikan	SMA/Sederajat	40	88,89
	S1	3	6,98

	S2	2	4,65
--	----	---	------

Sumber : Data responden 2025

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (60%), berusia di bawah 25 tahun (40%), dengan lama bekerja 4–6 tahun (35,56%), dan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak (88,37%). Hal ini menggambarkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja muda dengan pendidikan menengah dan pengalaman kerja menengah.

Pengujian instrumen

Uji validitas

Tabel 2. Hasil uji validitas

	Iklim Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Loyalitas Karyawan (Y)
X1<- kepemimpinan	0,809		
X2<- kepercayaan	0,865		
X3<- kejujuran	0,877		
Y1<- mau bekerja dengan baik			0,804
Y2<- bertahan di perusahaan			0,797
Y3<- mentaati aturan perusahaan			0,824
Z1<- pekerjaan itu sendiri		0,875	
Z2<- gaji atau upah		0,855	
Z3<- kesempatan promosi		0,810	

Sumber. Output SemPLS. 2025

Pada tabel 2, kriteria uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid, karena nilai *corrected item-total correlation* untuk setiap item melebihi 0,7

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Iklim Organisasi (X)	0,812	0,887
Kepuasan Kerja (Z)	0,804	0,884
Loyalitas Karyawan (Y)	0,735	0,850

Sumber. Output SemPLS. 2025

Pada tabel 3. Reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *Cronbach's alpha* dan *Ccomposite Reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7

Outer Model Evaluation

Indicator Reliability

Tabel 4. Loading Indikator Variabel

	Outer Loading	T Statistik	P Value
X1<- kepemimpinan	0,809	12,365	0,000
X2<- kepercayaan	0,865	31,105	0,000
X3<- kejujuran	0,877	25,369	0,000
Y1<- mau bekerja dengan baik	0,804	13,092	0,000
Y2<- bertahan di perusahaan	0,797	12,115	0,000
Y3<- mentaati aturan perusahaan	0,824	15,900	0,000
Z1<- pekerjaan itu sendiri	0,875	28,852	0,000
Z2<- gaji atau upah	0,855	15,642	0,000
Z3<- kesempatan promosi	0,810	12,589	0,000

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 4 menunjukkan hasil outer loading dari masing-masing indikator. Pada variabel iklim organisasi yang mencakup kepemimpinan, kepercayaan, dan kejujura. Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, menandakan reliabilitas yang baik. Demikian pula, indikator loyalitas karyawan (kemauan bekerja dengan baik, ketaatan pada peraturan, dan keinginan bertahan) menunjukkan nilai outer loading > 0,70, T-Statistics > 1,96, dan P-Value 0,000, yang berarti valid dan signifikan secara statistik. Hal serupa terlihat pada variabel kepuasan kerja, di mana indikator pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, dan kesempatan promosi juga valid dan signifikan dengan nilai outer loading > 0,70, T-Statistics > 1,96, dan P-Value 0,000.

Internal Concistency Reliability

Tabel 5. Hasil uji Internal Concistency Reability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Iklim Organisasi (X)	0,812	0,838	0,887
Kepuasan Kerja (Z)	0,804	0,822	0,884
Loyalitas Karyawan (Y)	0,735	0,736	0,850

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability* untuk ketiga variabel, yaitu iklim organisasi (0,812; 0,887), kepuasan kerja (0,804; 0,884), dan loyalitas karyawan (0,735; 0,850), semuanya berada di atas nilai minimum 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas internal yang baik dan konsisten.

Convergent Validity

Tabel 6. Hasil Uji Convergent Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Iklim Organisasi (X)	0,724
Kepuasan Kerja (Z)	0,717
Loyalitas Karyawan (Y)	0,653

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 6 memperlihatkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,5, dengan rincian: iklim organisasi sebesar 0,724, kepuasan kerja sebesar 0,717, dan loyalitas karyawan sebesar 0,653. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel mampu menjelaskan variabelnya secara baik, sehingga validitas konvergen telah terpenuhi.

Discriminant Validity

Tabel 7. Hasil uji Discriminant Validity

	Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	Loyalitas Karyawan
Iklim Organisasi (X)	0,851		
Kepuasan Kerja (Z)	0,818	0,847	
Loyalitas Karyawan (Y)	0,761	0,818	0,808

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 7 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai akar AVE yang tinggi, menandakan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan mampu menjelaskan fenomena yang diukur secara reliabel. Nilai akar AVE untuk iklim organisasi adalah 0,851, kepuasan kerja 0,818, dan loyalitas karyawan 0,761, seluruhnya lebih tinggi dari korelasi antar konstruk di luar diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk lebih kuat berkorelasi dengan indikator pembentuknya dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga model memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Innner Model Evaluation

Multicollinearity

Tabel 8. Uji Multicollinearity Variance inflation Factor (VIF)

	VIF
X1<- kepemimpinan	1,799
X2<- kepercayaan	1,659
X3<- kejujuran	2,197
Y1<- mau bekerja dengan baik	1,393
Y2<- bertahan di perusahaan	1,452
Y3<- mentaati aturan perusahaan	1,558
Z1<- pekerjaan itu sendiri	1,764
Z2<- gaji atau upah	1,807

Z3<- kesempatan promosi	1,658
-------------------------	-------

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 8 menunjukkan bahwa semua nilai VIF berada di bawah 5, yaitu antara 1,393 hingga 2,197. Ini berarti tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model, sehingga variabel penelitian dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut secara valid.

Coefficient Of Determination (R²)

Tabel 9. Coefficient Of Determination (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,669	0,661
Loyalitas Karyawan (Y)	0,695	0,680

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 9. *Coefficient of Determination (R²)* menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) dan *R Square Adjusted* dari variabel kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, mengindikasikan bahwa variabel iklim organisasi mampu menjelaskan sekitar 66,9% hingga 69,5% variasi dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Sedangkan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,661 dan 0,680 menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup baik dan relevan, serta tidak terlalu dipengaruhi oleh jumlah variabel independen dalam model.

Effect Size (F²)

Tabel 10. Effect Size (F²)

	Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	Loyalitas Karyawan
Iklim Organisasi (X)		2,019	0,084
Kepuasan kerja (Z)			0,378
Loyalitas Karyawan (Y)			

Sumber. Output SemPLS. 2025

Tabel 10 menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung yang kecil terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,084, namun memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja sebesar 2,019. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan dengan koefisien sebesar 0,378. Temuan ini menegaskan bahwa baik iklim organisasi maupun kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel laten prediktor dalam membentuk loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap loyalitas..

Goodness Of Fit Index

Tabel 11. Quality index

Rerata Commuality	Rerata R-Square	GoF Index	Ket.
-------------------	-----------------	-----------	------

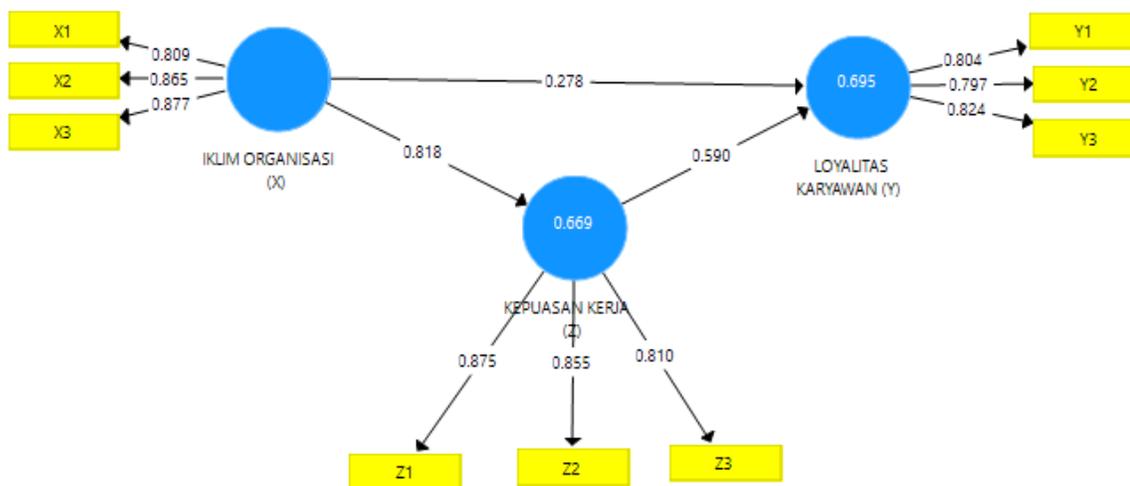
0,698	0,682	0,48	Tinggi/Kuat
-------	-------	------	-------------

Sumber. Output SemPLS. 2025

Rata-rata *communality* sebesar 0,698 dan rata-rata *R-square* sebesar 0,682 menghasilkan GoF Index sebesar 0,48, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kualitas model secara keseluruhan tergolong memiliki tingkat kecocokan yang tinggi.

Pengujian hipotesis

Gambar 2. Hasil analisis SEM-PLS



Sumber: Output SEM-PLS 2025

Tabel 12. Hasil uji hipotesis

Hip	Direct Effect	Coeff.	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	Iklim Organisasi -> Loyalitas Karyawan	0,278	0,148	1,884	0,060
H2	Iklim Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,818	0,039	20,798	0,000
H3	Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,590	0,148	4,000	0,000
	Indirect Effect				
H4	Iklim Organisasi ->Kepuasan Kerja->Loyalitas Karyawan	0,483	0,122	3,966	0,000

Sumber. Output SemPLS. 2025

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,278, standar deviasi 0,148, T-statistik sebesar 1,884 (< 1,96), dan P-value sebesar 0,060 (> 0,05). Artinya, secara statistik, pengaruh langsung iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak dapat dikatakan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Salah satu indikasi dari lemahnya pengaruh ini terlihat dari rendahnya nilai outer loading pada indikator kepemimpinan (0,809), yang

menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap aspek kepemimpinan dalam organisasi belum optimal sebagai bagian dari iklim organisasi.

Secara teoritis, iklim organisasi mencerminkan persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja, budaya, dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi (Schneider, 2013). Iklim yang positif semestinya mendorong peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan. Namun, dalam konteks penelitian ini, ketidaksignifikanan pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik demografis responden. Mayoritas karyawan berada pada usia muda, yaitu kurang dari 25 tahun (40% dari total responden), yang secara psikologis masih berada dalam tahap eksplorasi karier dan belum sepenuhnya memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi (Super, 1980; Feldman, 2007).

Selain itu, dari sisi pengalaman kerja, hanya 11 karyawan (24,4%) yang telah bekerja lebih dari 6 tahun, menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum memiliki pengalaman kerja yang cukup lama untuk mengembangkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Penelitian oleh (Meyer, 1991) menunjukkan bahwa loyalitas atau komitmen afektif biasanya berkembang seiring waktu dan pengalaman kerja yang lebih panjang.

Tingkat pendidikan juga menjadi faktor pendukung yang relevan. Sebanyak 88,89% karyawan hanya berpendidikan SMA, yang menurut (Robbins, 2015), cenderung memiliki ekspektasi dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan dengan karyawan yang lebih berpendidikan tinggi, termasuk dalam hal orientasi karier jangka panjang dan persepsi terhadap iklim organisasi.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui kombinasi faktor internal organisasi dan karakteristik personal karyawan, seperti usia muda, pengalaman kerja yang pendek, dan tingkat pendidikan yang relatif rendah.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,818, nilai T-statistik sebesar 20,798 yang lebih besar dari 1,96, serta nilai P value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menguatkan hipotesis kedua yang menyatakan adanya hubungan positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pendapat Litwin dan Stringer (1968) yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi bersama anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Iklim organisasi yang positif—yang mencakup kejujuran, kepercayaan, keadilan, dan penghargaan—dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pandangan ini diperkuat oleh (Robbins, S.R & Judge, 2019), yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang sehat dapat mendorong motivasi intrinsik, memberikan rasa aman secara psikologis, dan meningkatkan persepsi terhadap nilai pekerjaan yang dilakukan.

Dukungan empiris terhadap temuan ini juga datang dari penelitian terdahulu. Ghavifekr dan Pillai (2016) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang terbuka dan mendukung memiliki korelasi yang kuat terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian oleh Çakmak, Ögelman, dan Erden (2022) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk iklim kerja yang mendorong terciptanya kepuasan karyawan. Dalam konteks penelitian ini, indikator iklim organisasi yang paling menonjol adalah kejujuran dengan nilai 0,877 dan kepercayaan dengan

nilai 0,865. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya keterbukaan dan saling percaya dalam organisasi, dua faktor yang secara empiris telah terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 2007).

Lebih lanjut, aspek sosiodemografis turut memberikan konteks terhadap hasil ini. Mayoritas responden dalam penelitian ini berusia di bawah 25 tahun (18 dari 45 orang), dengan masa kerja dominan 4–6 tahun, dan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMA/ sederajat (40 orang). Secara psikologis, kelompok usia muda yang termasuk dalam generasi Z cenderung lebih sensitif terhadap aspek sosial dan emosional di lingkungan kerja, seperti kejujuran, keadilan, dan hubungan interpersonal yang sehat (Twenge, 2010). Mereka lebih cenderung menilai tempat kerja berdasarkan nilai-nilai sosial dibandingkan sekadar kompensasi finansial. Oleh karena itu, iklim organisasi yang menekankan pada kepercayaan dan kejujuran menjadi sangat penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja, terutama bagi karyawan muda yang sedang berada dalam tahap eksplorasi karier. Dengan memperhatikan karakteristik demografis ini, organisasi diharapkan mampu merancang strategi manajemen yang sesuai untuk mempertahankan karyawan muda dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,590, standar deviasi 0,148, T-statistik sebesar 4,000 (lebih besar dari 1,96), dan nilai P sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Temuan ini mendukung hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Salah satu indikator utama dalam variabel kepuasan kerja adalah aspek "pekerjaan itu sendiri" dengan nilai loading 0,875, yang mengindikasikan bahwa persepsi terhadap isi pekerjaan sangat menentukan tingkat kepuasan karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor (Two-Factor Theory) dari (Herzberg, 2016), yang membedakan antara faktor intrinsik (motivator) dan ekstrinsik (higienis) dalam menentukan kepuasan kerja. Menurut teori tersebut, pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberikan rasa pencapaian akan meningkatkan motivasi dan mendorong loyalitas terhadap organisasi.

Lebih lanjut, (Robbins, S.R & Judge, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan langsung dengan loyalitas karena menciptakan keterikatan emosional antara individu dengan organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dan lebih bersedia bertahan di perusahaan. Temuan ini juga diperkuat oleh studi empiris yang dilakukan oleh Taba (2018), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di sektor swasta dan publik. Selain itu, Permana dan Astuti (2021) menunjukkan bahwa dimensi "pekerjaan itu sendiri" berkontribusi paling besar dalam membentuk loyalitas, terutama pada karyawan generasi muda yang mencari makna dalam pekerjaan mereka.

Dari sisi karakteristik responden, mayoritas karyawan dalam penelitian ini memiliki masa kerja 4–6 tahun dan berpendidikan SMA/ sederajat (40 dari 45 orang), dengan hanya 3 orang yang berpendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, tetapi juga oleh pengalaman kerja dan persepsi terhadap pekerjaan sehari-hari. Masa kerja yang cukup lama dalam organisasi menunjukkan bahwa karyawan berada dalam fase stabil, di mana faktor kepuasan kerja menjadi kunci dalam mempertahankan loyalitas. Dengan demikian, organisasi perlu fokus pada perancangan pekerjaan yang bermakna, memberikan tantangan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, khususnya bagi kelompok pekerja menengah dengan pendidikan dasar hingga menengah.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,483, standar deviasi sebesar 0,122, T-statistik sebesar 3,966 (lebih besar dari 1,96), dan P-value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), sehingga hipotesis keempat dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak bersifat langsung sepenuhnya, melainkan diperkuat melalui peran mediasi kepuasan kerja. Artinya, lingkungan kerja yang positif tidak serta-merta menjamin loyalitas karyawan tanpa disertai rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini, indikator paling dominan dari iklim organisasi adalah kepemimpinan, dari variabel kepuasan kerja adalah “pekerjaan itu sendiri”, dan dari variabel loyalitas adalah “mentaati aturan perusahaan”. Ketiga indikator tersebut menggambarkan hubungan yang terintegrasi antara persepsi terhadap pemimpin, makna pekerjaan, dan komitmen perilaku karyawan.

Secara teoretis, temuan ini didukung oleh model *Organizational Climate Theory* dari Litwin dan Stringer (1968) yang menekankan bahwa iklim organisasi mencerminkan persepsi bersama atas kebijakan dan praktik organisasi, termasuk gaya kepemimpinan, yang secara tidak langsung memengaruhi sikap dan perilaku kerja melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja. Sementara itu, (Herzberg, 2016) dalam teori dua faktornya menempatkan “pekerjaan itu sendiri” sebagai salah satu faktor motivator intrinsik yang berdampak besar terhadap kepuasan kerja. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan menantang, maka akan timbul kepuasan yang pada akhirnya membentuk komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian terdahulu juga memperkuat temuan ini. Studi oleh Çakmak, Ögelman, dan Erden (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas karyawan, terutama ketika kepemimpinan yang partisipatif dan transparan menjadi faktor utama dalam membentuk iklim organisasi yang positif. Penelitian lain oleh Suharti dan Suliyanto (2012) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, karena kepuasan berfungsi sebagai representasi dari pengalaman kerja yang dirasakan karyawan secara langsung. Dalam konteks penelitian ini, mayoritas karyawan memiliki masa kerja 4–6 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka telah cukup lama merasakan budaya dan struktur organisasi. Selain itu, sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan SMA/ sederajat (40 dari 45 orang), yang menunjukkan bahwa faktor-faktor praktis seperti kepemimpinan langsung dan isi pekerjaan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan teori manajerial yang kompleks.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dalam menciptakan loyalitas yang berkelanjutan, organisasi perlu membangun iklim yang sehat melalui kepemimpinan yang efektif dan memperhatikan desain pekerjaan yang bermakna, karena kepuasan kerja memainkan peran krusial sebagai jembatan dalam memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini kemungkinan

disebabkan oleh karakteristik responden yang mayoritas berusia muda, memiliki pengalaman kerja singkat, dan berpendidikan SMA, sehingga belum terbentuk keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim yang ditandai dengan kejujuran dan kepercayaan terbukti meningkatkan kepuasan, terutama pada karyawan muda dengan masa kerja menengah dan pendidikan SMA. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung untuk mempertahankan kepuasan karyawan secara berkelanjutan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Aspek "pekerjaan itu sendiri" menjadi faktor kunci dalam membentuk kepuasan yang mendorong keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi, khususnya pada karyawan dengan masa kerja 4–6 tahun dan pendidikan SMA/ sederajat. Oleh karena itu, menciptakan pekerjaan yang bermakna dan menantang menjadi strategi penting dalam meningkatkan loyalitas.

Sedangkan konsep mediasi yang menghubungkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan yang baik dan pekerjaan yang bermakna meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas. Temuan ini relevan terutama bagi karyawan dengan masa kerja menengah dan tingkat pendidikan SMA/ sederajat, di mana pengalaman kerja langsung lebih memengaruhi loyalitas dibanding faktor akademik.

Khusus Amanggati Ani Lestari Hotel lakey Dompu perlu memperkuat iklim kerja yang sehat melalui kepemimpinan yang jujur dan membangun kepercayaan, serta merancang pekerjaan yang lebih bermakna dan menantang. Fokus pada pengembangan karier dan pemberdayaan karyawan muda dengan masa kerja menengah juga penting untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas secara berkelanjutan

Referensi

- Almigo, N., Psikologi, F., Bina, U., & Palembang, D. (2004). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. 1(1), 50–60.
- Aprina Isnaini. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan*.
- Ariyani, R. I. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta*. 5(2), 136–142. <https://doi.org/10.18196/jmmr.5118>.Pengaruh
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Feldman, et al. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377. <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- Hermawan, I. K. A. I. G. R. (2014). Analisis faktor-faktor yang menentukan loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(3), 135.
- Herzberg. (2016). *The Motivation to Work*. 1–23.
- Hidayat, R., Industri, T., Trunojoyo, U., & Bangkalan, K. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan The Influence of Leadership on Communications, Job Satisfaction, and Organization Commitment in Banking Industry Abstract*. 17(1), 19–32. <https://doi.org/10.7454/mssh.v17i1>.
- I Wayan Mudiarta et al. (2019). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 8(1), 7486–7518.
- Lina Saptaria, et al. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengembangan Human Capital*.

- Mahmud. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Grand Palace Hotel Kota Makassar. *Bussiness Law Binus*, 7(2), 33–48. http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS_PUSAT.pdf<http://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/><https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results><https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839>
- Meyer, A. (1991). High Performance Work Systems and the Technical Worker. *Partnership and the High Performance Workplace*, 1(1), 108–135. https://doi.org/10.1057/9780230501997_5
- Mila Hariani dkk. (2019). *Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan*. 03(02), 22–28.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrancer stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Rizka et al. (2024). *KARYAWAN BANK SUMSEL BABEL CABANG SYARIAH PALEMBANG*. 24(2), 60–66.
- Robbins, S.R & Judge, T. . (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi) (Edisi 16)*. Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta. In *News.Ge*.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organasisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarianti, K. (2023). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*. 2(2), 187–198.
- Schneider, et al. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(July 2012), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sri Ramla. (2021). *Pengaruh Sompensasi dan Stres Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja*.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>