

# IMPLIKASI GENDER SEBAGAI MODERATING VARIABLE DALAM KAITAN ANTAR IKLIM ORGANISASI, KEPUASAN KERJA , DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MANGUTAMA KABUPATEN BADUNG

I Made purba Astakoni  
(Dosen STIMI “Handayani” Denpasar)

**Abstract :** *The success of the empowerment of human resources within an organization is realized by the performance of its employees. Employees are an important resource for the organization, because it has the talent, energy, and creativity that is needed by the organization, not to mention the Regional Water Company (PDAM) Tirta Mangutama Badung regency. In this study, the objectives of this study were: (1) To determine the effect of organizational climate on job satisfaction, (2) To determine the effect of organizational climate on employee performance, (3) To determine the effect of job satisfaction on employee performance, (4) To determine the effect of gender in moderating the relationship between organizational climate, job satisfaction on employee performance. In getting the answers to the above research objectives in the census questionnaire distributed to 160 employees as respondents. Collected data were analyzed with the Structural Equation Model (SEM). In the first SEM method to evaluate the normality of the data, confirmatory factor analysis (CFA) and then analyzes the influence of the SEM. Full results of the initial model showed that the model is not good so the model needs to be modified in order to obtain a model that approached Goodness of Fit. Results of this study indicate that the three hypotheses raised showed a significant positive effect, namely: Effect of Organizational Climate (X1) of the Employee Satisfaction (Y1), Effect of Organizational Climate (X1) of the Employee Performance (Y2), Influence of Employee Satisfaction (Y1) the Employee Performance (Y2). There is the influence of Organizational Climate (X1), Employee Satisfaction (Y1) of the Employee Performance (Y2). Employee Performance means variation of 79.90% can be explained by the Organizational Climate and Job Satisfaction. There is also the influence of Employee Satisfaction (Y1), the Employee Performance (Y2). Employee Performance means variation of 27.90% influenced by the Employee Satisfaction. From the results of the model turns moderating Gender male debilitating relationship between variables Organizational Climate, Job Satisfaction and Employee Performance, Gender Women are not given effect to the models linkage raised in this study.*

**Key Words:** *Organizational Climate, Job Satisfaction, Gender and Employee Performance*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, baik

organisasi yang berorientasi bisnis maupun organisasi publik. Begitu strategisnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian bagi para peneliti. Pimpinan perlu melakukan pembinaan dan memberi perhatian yang

sebenarnya, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungan kerja agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan organisasi.

Wibowo (2010:363), mengatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki kemampuan menciptakan organisasi dengan budaya yang dapat mendorong terciptanya kepuasan maupun kinerja. Lebih lanjut dikatakan, budaya organisasi sebagai landasan filosofi dari suatu organisasi atau perusahaan mengandung karakteristik seperti nilai, norma, filosofi, aturan dan iklim organisasi mencerminkan misi dan visi dari suatu organisasi akan dapat menuntun dan mendukung individu atau anggota organisasi untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau organisasi. Selanjutnya Wirawan (2008:122) dalam hasil penelitiannya menggambarkan bahwa anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja.

Menyadari betapa iklim organisasi memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap setiap individu di dalam organisasi, yang pada ujung-ujungnya akan berpengaruh pula pada kinerja, maka pihak manajemen perlu memahami dengan baik iklim yang tumbuh dalam organisasi. Wirawan (2008 : 124) iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk mengukur budaya organisasi, dan iklim organisasi itu sendiri dimaknai sebagai cara karyawan memahami lingkungan organisasinya. Kondisi seperti ini akhirnya bisa memperjelas pendapatnya bahwa faktor tertentu dapat penting pada organisasi tertentu, namun tidak memiliki makna yang berarti pada organisasi lain. Memandang iklim organisasi sebagai suatu kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat oleh para anggotanya. Jadi iklim organisasi tertentu

adalah iklim yang dilihat para karyawan dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi secara luas adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Veithzal (2009 : 860) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, diantaranya adalah : gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian (kompensasi), dan efektifitas kerja. Sementara, Robins dan Judge (2007 : 110) mengatakan variabel-variabel yang berkaitan dengan kerja yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan adalah : kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung, pengawasan, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Sutrisno ( 2011 : 291) dalam hasil penelitiannya menggambarkan bahwa kalau suatu kelompok sudah dibentuk dan disadari bersama adanya interdependensi dan saling memberikan *reward* dan mempersepsikan diri sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan, tentunya problem organisasi atau perusahaan sebagai suatu kelompok sosial tidak akan terjadi. Realitanya banyak organisasi dalam perkembangannya mengalami problem yang muncul akibat munculnya kelompok-kelompok kecil yang tidak membuat organisasi semakin dinamis, melainkan malah menjadikan keruntuhan organisasi tersebut. Perbedaan peran, harapan, kepentingan, interdependensi, dan konflik internal yang mengancam kelangsungan hidup kelompok tersebut. Misalnya memogokkan karyawan, absensi yang tinggi turnover tidak terkendali. Semua ini merupakan gejala yang muncul dan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. Inilah karena rendahnya

komitmen kerja dari para karyawannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, menarik bagi peneliti untuk mengamati masalah sumber daya manusia karena pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk meningkatkan kinerja dari karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung, yang merupakan perusahaan jasa perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan.

## I.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, rumusan masalah yang dapat dirumuskan untuk dapat diteliti di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *Gender* mampu memoderasi kaitan antara iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah sebagaimana tersebut, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

4. Untuk mengetahui pengaruh *gender* dalam memoderasi hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

## II. TELAAH PUSTAKA

### 2.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robbins, Stephen P. dan Coulter Mary (2009:99) mengatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Sedangkan ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan ketidakhadiran (*absenteeism*), keluhan (*grievances*), dan perpindahan (*turn over*) merupakan biaya yang sangat mahal bagi organisasi.

Fathoni (2006:174-178) berpendapat tolak ukur yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah :kedisiplinan, moral kerja dan turnover. Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Fathoni adalah : balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringan pekerjaan, suasana lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan, monoton atau tidak. Jadi kepuasan kerja dikatakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Meskipun persepsi atas kepuasan kerja dan iklim organisasi berhubungan dan memberikan timbal balik antara satu dengan yang lainnya, namun kepuasan kerja

merupakan konsep yang berbeda dengan iklim organisasi.

Widyastuti (2004:19) hasil penelitiannya mengemukakan persepsi atas kepuasan kerja dan iklim organisasi berhubungan dan memberikan timbal balik antara satu dengan yang lainnya, namun kepuasan kerja merupakan konsep yang berbeda dengan iklim organisasi. Menurut Rongga et.al (2001:79) melakukan iklim organisasi dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manager di perusahaan kecil yang menjadi objek penelitian dan pegawai sebagai pelanggan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa iklim organisasi dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat.

*H.1: Makin baik Iklim organisasi(x1) , maka makin tinggi kepuasan kerja karyawan (y1).*

## **2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Wirawan (2007:174) Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja anggota organisasi mengatakan Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Tangiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121), mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus menerus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sebagai suatu sifat atau ciri-ciri yang relative tetap

pada lingkungan internal organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Adapun ciri-ciri iklim organisasi tersebut adalah dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi dirasakan oleh anggota organisasi dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi, dan sebagai sumber tekanan untuk mengarah aktifitas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Endang Nur Widyastuti (2004) yang berjudul Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui variable Intervening Kepuasan Kerja pada Dinas Pertanian Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan sample sebanyak 117 orang pegawai pada Dinas Pertanian Kota Semarang, dengan instrument penelitian berupa kuisioner dalam mendapatkan data mengenai iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM untuk melakukan uji hipotesis penelitiannya. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa ; Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik iklim organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dalam hal ini, dukungan dari organisasi dalam menciptakan dan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai bisa memacu pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

*H.2 : Makin baik iklim organisasi , makin baik kinerja karyawan.*

## **2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja – kinerja karyawan“ telah muncul sejak lama meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan akan membuat karyawan betah bekerja, membuat mereka bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat Fathoni (2006:175) yang mengatakan bahwa “kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan dari perusahaan”.

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2007:55) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Konsekuensi kepuasan kerja dari para peneliti ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak dari pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja secara singkat dikatakan, Karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya maka akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas.

Adanya hubungan yang secara jelas juga digambarkan oleh Gibson, dkk (2010:156), dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Senada dengan pendapat tersebut di atas, Brahmasari dan

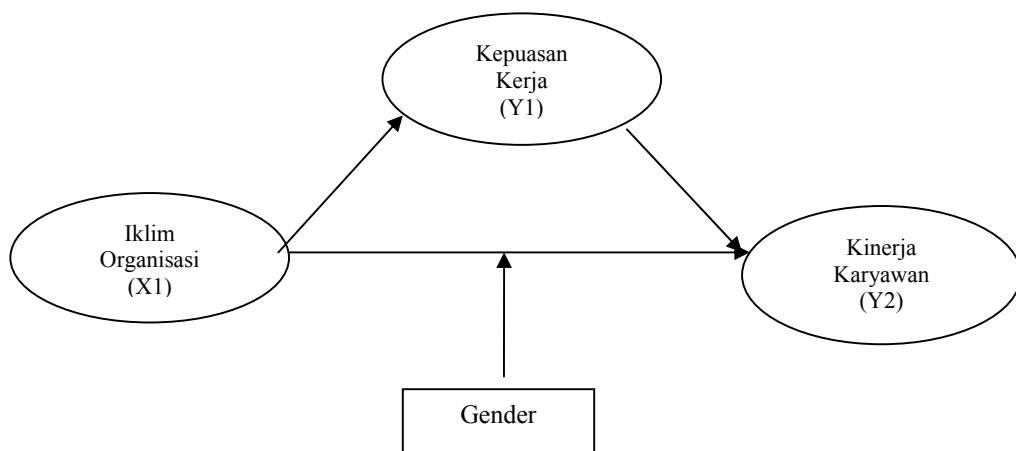
Suprayitno (2008) dalam hasil penelitiannya juga mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Parwanto (2006) berjudul “Pengaruh faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surabaya”. Variabel penelitian yang dipergunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen yaitu gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Menggunakan alat analisis SPSS yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

*H3 : Makin tinggi kepuasan kerja karyawan, makin baik kinerja karyawan.*

## 2.4. Kerangka Pemikiran.

Berdasarkan telaah pustaka dan temuan-temuan sebelumnya dapat diangkat sebuah model konseptual atau kerangka pemikiran penelitian seperti yang disajikan dalam diagram berikut:



**Gambar 1**  
Model Hubungan Antara Variabel Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan yang dimoderating oleh Gender



2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang diangkat di dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Makin baik iklim organisasi, makin tinggi kepuasan kerja karyawan
- H2 : Makin baik iklim organisasi, makin tinggi kinerja karyawan
- H3 :Makin tinggi kepuasan kerja karyawan, makin tinggi kinerja karyawan

2.6. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Iklim Organisasi  
Wirawan (2008) menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki empat indikator yaitu (Wirawan, 2008): Lingkungan Fisik , Lingkungan Sosial , Sistem Manajemen ,Struktur birokrasi
- 2. Kepuasan Kerja  
Robbins dan Judge (2009), mengatakan kepuasan kerja terdiri dari lima indikator yaitu : Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan supervise, Kepuasan dengan kenikmatan pekerjaan.
- 3. Kinerja Karyawan  
Indikator kinerja karyawan dalam

penelitian ini diambil dari Tsui et all, Mas’ud (2004) dalam Sutrisno (2010) yaitu :Kuantitas dan kualitas kerja, Efisiensi yang melebihi standar, Inovasi yang tinggi, Pekerjaan selesai tepat waktu, Pengetahuan sesuai pekerjaan dan Pekerjaan sesuai prosedur kerja

III. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung, Jalan. Bedahulu No 3 Denpasar.

3.2. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder, sedangkan jenis data kuantitatif yaitu berupa jumlah karyawan perusahaan, skor jawaban responden penelitian tentang iklim organisasi, kepuasan kerja serta skor kinerja karyawan. Data kualitatif seperti sejarah dan perkembangan perusahaan dan informasi/penjelasan stuktur organisasi perusahaan.

3.3. Populasi dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah semua karyawan jumlah karyawan perusahaan secara keseluruhan sebanyak 160 orang dengan alokasi pada setiap bagian/unit sebagai berikut:

Tabel 1  
Jumlah populasi Penelitian  
pada Perusahaan Daerah Air Minum TirtaMangutama  
Kabupaten Badung.

| No | Unit Kerja                  | Jumlah<br>(orang) | Prosentase<br>(%) |
|----|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| 1  | Kantor Pusat                | 145               | 90,60             |
| 2  | Unit Kuta                   | 5                 | 3,10              |
| 3  | Unit Mengwi                 | 4                 | 2,50              |
| 4  | Unit Abiansemal             | 3                 | 1,90              |
| 5  | Unit Petang                 | 3                 | 1,90              |
|    | Jumlah responden<br>(orang) | 160               | 100,00            |

Sumber: Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama  
Kabupaten Badung, tahun 2012

Mengingat dalam penelitian ini melibatkan banyak indikator, maka dari populasi yang ada pada Tabel 1 sebanyak 160 orang, maka secara sensus langsung keseluruhan jumlah populasi dijadikan responden penelitian

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Kuesioner

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei yang menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang disampaikan langsung kepada responden. Oleh karena dalam penelitian ini analisisnya menggunakan model SEM, maka penyusunan kuesioner dan pengukurannya minimal menggunakan skala interval. Didalam menghasilkan data yang bersifat interval (*intervally scaled data*) dipergunakan skala “*agree-disagree scale*” dengan cara mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban “sangat setuju” sampai dengan “sangat tidak setuju” dalam berbagai rentang nilai berikut (Ferdinand,2011:251)

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |               |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Sangat Setuju |
|                     | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □  |               |
|                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |               |

#### 2. Dokumentasi

Merupakan suatu teknik pengumpulan data / informasi yang dilakukan dengan jalan mempelajari sumber data tertulis yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti yaitu untuk memperoleh data sekunder seperti data letak geografis unit-unit perusahaan, data luas wilayah Kabupaten Badung.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mempergunakan The Structural Equation Model (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau Model Persamaan Struktural adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Perkataan rumit dalam hal ini adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variable dependen pada saat yang sama berperan sebagai variable independen bagi hubungan berjenjang lainnya .

Ferdinand, 2006, menjabarkan lebih lanjut pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Pengembangan model berbasis teori, (2) Pengembangan diagram alur (*Path diagram*), (3) Mengubah/konversi diagram alur ke dalam persamaan, (4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model, (5) Kemungkinan munculnya masalah identifikasi, (6) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*,(7) Interpretasi dan Modifikasi Model

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah

seluruh indikator yang diangkat dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Menurut Ferdinand (2006:24) sebuah indikator signifikan mendefinisikan variable laten jika memiliki koefisien lamda ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$  dan nilai kritis (CR)  $\geq 2,00$  serta nilai probabilitas  $< 0,05$ .

Berdasarkan ketentuan tersebut maka dilakukan analisis faktor konfirmatori untuk ketiga variable penelitian adalah sebagai berikut ini.

Tabel 2  
Regression Weights: (Group number 1-Default model)  
Indikator Variabel Iklim Organisasi

|          |      |                  | Unstandardized Estimate | Standardized Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label       |
|----------|------|------------------|-------------------------|-----------------------|------|-------|------|-------------|
| Iklim1   | <--- | Iklim_Organisasi | 1,000                   | 0,577                 |      |       |      | Valid       |
| Iklim2   | <--- | Iklim_Organisasi | ,948                    | 0,527                 | ,252 | 3,758 | ***  | Valid       |
| Iklim3   | <--- | Iklim_Organisasi | 1,010                   | 0,567                 | ,263 | 3,838 | ***  | Valid       |
| Iklim4   | <--- | Iklim_Organisasi | 1,014                   | 0,559                 | ,226 | 4,479 | ***  | Valid       |
| Puas2    | <--- | Kepuasan_Kerja   | 1,130                   | 0,586                 | ,251 | 4,502 | ***  | Valid       |
| Puas3    | <--- | Kepuasan_Kerja   | 1,068                   | 0,552                 | ,250 | 4,278 | ***  | Valid       |
| Puas4    | <--- | Kepuasan_Kerja   | ,992                    | 0,515                 | ,244 | 4,057 | ***  | Valid       |
| Puas1    | <--- | Kepuasan_Kerja   | 1,000                   | 0,523                 |      |       |      | Valid       |
| Puas5    | <--- | Kepuasan_Kerja   | 1,020                   | 0,547                 | ,248 | 4,112 | ***  | Valid       |
| Kinerja3 | <--- | Kinerja_Karyawan | 1,218                   | 0,814                 | ,130 | 9,377 | ***  | Valid       |
| Kinerja4 | <--- | Kinerja_Karyawan | 1,043                   | 0,734                 | ,120 | 8,671 | ***  | Valid       |
| Kinerja5 | <--- | Kinerja_Karyawan | ,586                    | 0,435                 | ,119 | 4,942 | ***  | Valid       |
| Kinerja6 | <--- | Kinerja_Karyawan | -,076                   | -,062                 | ,108 | -,705 | ,481 | Tidak Valid |
| Kinerja2 | <--- | Kinerja_Karyawan | 1,000                   | 0,758                 |      |       |      | Valid       |
| Kinerja1 | <--- | Kinerja_Karyawan | ,894                    | 0,621                 | ,126 | 7,098 | ***  | Valid       |

Berdasar hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel Iklim , Kepuasan dan Kinerja Organisasi, dapat diketahui bahwa nilai *standardized regression weights* ( $\lambda$ ) untuk semua indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien CR nya lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) kecuali Kinerja6. Jadi dengan demikian dapat dikatakan

berdasarkan analisis faktor konfirmatori (CFA) dari 15 indikator yang diangkat hanya 14 adalah kuat untuk mendefinisikan variabel laten, sehingga dapat diikuti sertakan dalam analisis lebih lanjut.

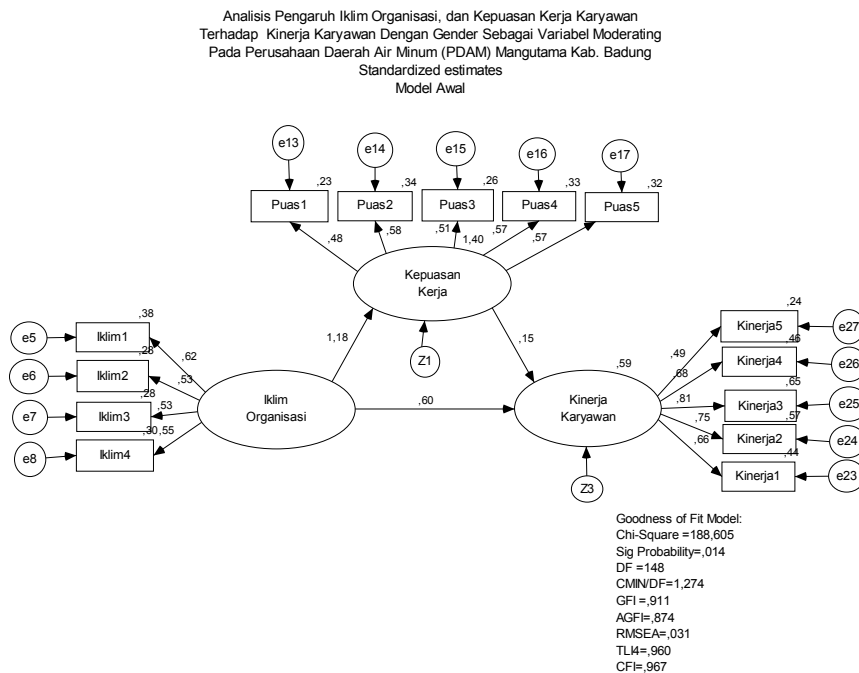


#### 4.1.2 Analisis Pengaruh dengan SEM

Sesuai dengan hasil konfirmasi diatas maka indikator variabel laten yang bisa diikuti dalam analisis yaitu Iklim Organisasi memiliki 4 indikator, variabel laten Kepuasan Kerja memiliki 5 indikator, dan variabel laten

Kinerja Karyawan memiliki 5 indikator. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan melalui analisis *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM) didapatkan hasil pengolahan pertama (Model Awal).

Gambar 2



Berdasarkan Gambar 2 dapat dilakukan analisis *Goodness of Fit*, analisis model struktural, analisis determinasi, analisis model pengukuran dengan parameter lamda ( $\lambda_i$ ) untuk pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

##### 1. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda ( $\lambda_i$ )

Pengujian parameter yang dilakukan adalah pengujian parameter lamda ( $\lambda_i$ ) .

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian. Untuk pengujian parameter lamda ( $\lambda_i$ ), dipergunakan nilai *standardized estimate (regression weight)* berupa *loading factor* ( $\lambda_i$ ) . Apabila nilai  $CR > t_{tabel}=2,000$ , dan probabilitas  $< \alpha=0,05$ , maka *loading factor* parameter lamda ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut dinyatakan signifikan (Ferdinand,2002:97). Hal ini berarti, indikator tersebut valid untuk mengukur variabel yang bersesuaian. Untuk keperluan pengujian parameter lamda tersebut ditampilkan Tabel 3 berikut yang memuat nilai *loading factor* ( $\lambda_i$ ) , CR, Probability (P).

Tabel 3  
Regression Weight (Lamda) Indikator Iklim Organisasi  
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

|                  |                       | Estimate | Standardized Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|------------------|-----------------------|----------|-----------------------|------|-------|------|--------|
| Kepuasan_Kerja   | <--- Iklim_Organisasi | 1,172    | 1,309                 | ,248 | 4,719 | ***  | par_12 |
| Kinerja_Karyawan | <--- Iklim_Organisasi | ,434     | ,427                  | ,140 | 3,096 | ,002 | par_11 |
| Kinerja_Karyawan | <--- Kepuasan_Kerja   | ,354     | ,312                  | ,141 | 2,515 | ,012 | par_13 |
| Puas1            | <--- Kepuasan_Kerja   | 1,000    | ,479                  |      |       |      |        |
| Puas2            | <--- Kepuasan_Kerja   | 1,227    | ,571                  | ,235 | 5,223 | ***  | par_1  |
| Puas3            | <--- Kepuasan_Kerja   | 1,052    | ,491                  | ,220 | 4,783 | ***  | par_2  |
| Puas4            | <--- Kepuasan_Kerja   | 1,132    | ,534                  | ,225 | 5,038 | ***  | par_3  |
| Kinerja5         | <--- Kinerja_Karyawan | 1,000    | ,474                  |      |       |      |        |
| Kinerja4         | <--- Kinerja_Karyawan | 1,579    | ,723                  | ,323 | 4,892 | ***  | par_4  |
| Kinerja3         | <--- Kinerja_Karyawan | 1,905    | ,825                  | ,375 | 5,076 | ***  | par_5  |
| Kinerja2         | <--- Kinerja_Karyawan | 1,552    | ,754                  | ,314 | 4,948 | ***  | par_6  |
| Kinerja1         | <--- Kinerja_Karyawan | 1,490    | ,660                  | ,299 | 4,990 | ***  | par_7  |
| Iklim4           | <--- Iklim_Organisasi | 1,000    | ,520                  |      |       |      |        |
| Iklim3           | <--- Iklim_Organisasi | ,945     | ,501                  | ,182 | 5,186 | ***  | par_8  |
| Iklim2           | <--- Iklim_Organisasi | ,931     | ,513                  | ,176 | 5,287 | ***  | par_9  |
| Iklim1           | <--- Iklim_Organisasi | 1,122    | ,596                  | ,194 | 5,794 | ***  | par_10 |
| Puas5            | <--- Kepuasan_Kerja   | 1,162    | ,557                  | ,226 | 5,150 | ***  | par_14 |

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa semua indikator variabel laten memiliki standardized estimate (*regression weight*) berupa *loading factor* atau *lamda* ( $\lambda_i$ ) > 0,50 atau mendekati 0,50, walaupun nilai kritis CR > 2,00 dan probability <0,05 (\*\*\*). Jadi dengan demikian semua indikator tersebut dapat dikatakan *loading factor* atau *lamda* ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut adalah valid/signifikan.

## 2. Analisis Goodness of Fit

Berdasarkan criteria uji *Chi-Square* ( $\chi^2$ ), relative Chi-Square ( $\chi^2/\text{df}$ ), RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI dan nilai Goodness of Fit hasil pengolahan data sebagaimana ditampilkan diatas (Gambar 2), maka dapat dibuat tabel berikut.

Tabel 4  
Evaluasi Goodness of Fit

| No | Goodness of Fit                            | Cut of Value     | Hasil Model Awal | Keterangan  |
|----|--------------------------------------------|------------------|------------------|-------------|
| 1  | Chi-square ( $\chi^2$ )                    | Diharapkan kecil | 188,605          | Baik        |
| 2  | Relative Chi-square ( $\chi^2/\text{df}$ ) | $\leq 3,00$      | 1,274            | Baik*)      |
| 3  | Probability                                | $\geq 0,05$      | 0,014            | Kurang baik |
| 4  | RMSEA                                      | $\leq 0,08$      | 0,031            | Baik*)      |
| 5  | GFI                                        | $\geq 0,90$      | 0,991            | Baik*)      |
| 6  | AGFI                                       | $\geq 0,90$      | 0,874            | Marginal**) |
| 7  | TLI                                        | $\geq 0,95$      | 0,960            | Baik*)      |
| 8  | CFI                                        | $> 0,95$         | 0,967            | Baik*)      |

Sumber: Gambar 5.9

\*) Memenuhi Goodness of Fit, \*\*) Marginal/Mendekati

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada Tabel 4, terlihat 6 kriteria yang memenuhi syarat , oleh karena baru 6 kriteria yang memenuhi dari 8 kriteria yang disyaratkan, maka model diatas dapat dinyatakan sebagai model yang belum baik, terutama nilai Chi\_Square dan Probability yang masih belum sesuai kriteria (Solimun ,2002:80)

### 3. Analisis Model Persamaan Struktural

Persamaan struktural Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan seperti yang ditunjukkan dalam persamaan berikut:

$$Y_1 = \gamma_{y1x1}X_1 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y_1$$

$$Y_1 = \gamma_{y2x1}X_1 + \xi_2 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y_1$$

$$Y_2 = \gamma_{y2y1}Y_1 + \xi_3 \rightarrow \text{pengaruh langsung } Y_1 \text{ terhadap } Y_2$$

$$Y_2 = \gamma_{y1x1}, \gamma_{y2y1}X_1 + \xi_2 \rightarrow \text{pengaruh tidak langsung } X_1 \text{ terhadap } Y_2 \text{ melalui } Y_1$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada Tabel 5, Tabel 6 dan Tabel 7 berikut:

Tabet 5  
Regression Weight Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), dan  
Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)  
(Group number1-Default model)

|                  |      |                  | Estimate | Standardized Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label      |
|------------------|------|------------------|----------|-----------------------|------|-------|------|------------|
| Kepuasan_Kerja   | <--- | Iklim_Organisasi | 1,172    | 1,309                 | ,248 | 4,719 | ***  | Signifikan |
| Kinerja_Karyawan | <--- | Iklim_Organisasi | ,434     | ,427                  | ,140 | 3,096 | ,002 | Signifikan |
| Kinerja_Karyawan | <--- | Kepuasan_Kerja   | ,354     | ,312                  | ,141 | 2,515 | ,012 | Signifikan |

Tabet 6  
Standardized Direct Effects Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), dan  
Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) (Group number1-Default model)

|                  | Iklim_Organisasi | Kepuasan_Kerja | Kinerja_Karyawan |
|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Kepuasan_Kerja   | <b>1,309</b>     | ,000           | ,000             |
| Kinerja_Karyawan | <b>,427</b>      | <b>,312</b>    | ,000             |

Tabet 7  
Standardized Indirect Effects Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), dan  
Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) (Group number1-Default model)

|                  | Iklim_Organisasi | Kepuasan_Kerja | Kinerja_Karyawan |
|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Kepuasan_Kerja   | ,000             | ,000           | ,000             |
| Kinerja_Karyawan | <b>,408</b>      | ,000           | ,000             |

Berdasarkan ketiga tabel diatas (Tabel 5; Tabel 6; Tabel 7) dapatlah dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja  
Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki standardized estimate (*regression weight*) sebesar 1,309 dengan nilai CR (*critical ratio* , yang identik dengan t

hitung) sebesar 3,096 pada probability (P)=0,02. Nilai CR =3,096 > 2,00 dan nilai probability (P) = 0,02 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

- Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karywan.  
Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki standardized estimate

(*regression weight*) sebesar 0,427 dengan nilai CR (*critical ratio* , yang identik dengan  $t_{hitung}$ ) sebesar 4,719 pada probability (P) =\*\*\*. Nilai CR =4,719 > 2,00 dan nilai probability (P) = \*\*\* < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari Tabel 5.16 dengan *standardized estimate* (*regression weight*) sebesar 0,312 dengan nilai CR (*critical ratio* , yang identik dengan  $t_{hitung}$ ) sebesar 2,512 pada probability (P) =0,012. Nilai CR =2,512 > 2,00 dan nilai probability (P) = 0,012 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

d. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki *standardized Indirect Effect*, maka dapat diketahui Pengaruh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,408

Memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), maka

dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_1 = \gamma_{y1x1}X_1 + \xi_1 = Y_1 = 1,309X_1 + \xi_1$$

$$Y_1 = \gamma_{y1x2}X_1 + \xi_1 = Y_1 = 0,427X_1 + \xi_1$$

$$Y_2 = \gamma_{y2x2}Y_1 + \xi_2 = Y_2 = 0,312Y_1 + \xi_2$$

$$Y_2 = \gamma_{y1x2} \cdot \gamma_{y2y1}X_1 + \xi_2 = Y_2 = 0,408 X_1 + \xi_2$$

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan semua variabel eksogen pengaruhnya positif terhadap variabel endogen, dan semua variabel teruji signifikan , seperti dapat dijelaskan berikut ini:

- Hipotesis 1 ( $H_1$ ) : Makin baik iklim organisasi, makin tinggi kepuasan kerja karyawan, teruji kebenarannya.
- Hipotesis 2 ( $H_2$ ) : Makin baik iklim organisasi, makin tinggi kinerja karyawan, teruji kebenarannya.
- Hipotesis 3 ( $H_3$ ) : Makin tinggi kepuasan kerja karyawan, makin tinggi kinerja karyawan, teruji kebenarannya.

#### d. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi

Berikut ini dilakukan analisis model pengukuran dengan determinasi berdasarkan pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 8

*Square Multiple Correlation*: Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) (Group number 1 – Default model)

|                  | Estimate |
|------------------|----------|
| Kepuasan_Kerja   | 1,714    |
| Kinerja_Karyawan | ,628     |

Analisis model pengukuran dengan determinasi (*Square Multiple Correlation*) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

- Nilai *Square Multiple Correlation* Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) =1,714 Menurut Ferdinand (2002; 114) *Square*

*Multiple Correlation* variabel Kepuasan Kerja identik dengan nilai  $R^2$  pada SPSS, maka besarnya determinasi (D) adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel komitmen organisasional kali 100% =1,714 x 100% = 171,40 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi sebesar 171,40 %.

b. Nilai *Square Multiple Correlation* Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )=0,628

*Square Multiple Correlation* variabel Kinerja Karyawan identik dengan nilai  $R^2$  pada SPSS, maka besarnya determinasi (D) adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel Kinerja Karyawan kali 100% =  $0,628 \times 100\% = 62,80\%$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja sebesar 62,80%.

Dari analisis di atas dapat disimpulkan dari hasil evaluasi Goodness of Fit terutama probability belum memenuhi syarat sehingga perlu diadakan modifikasi model untuk dapat

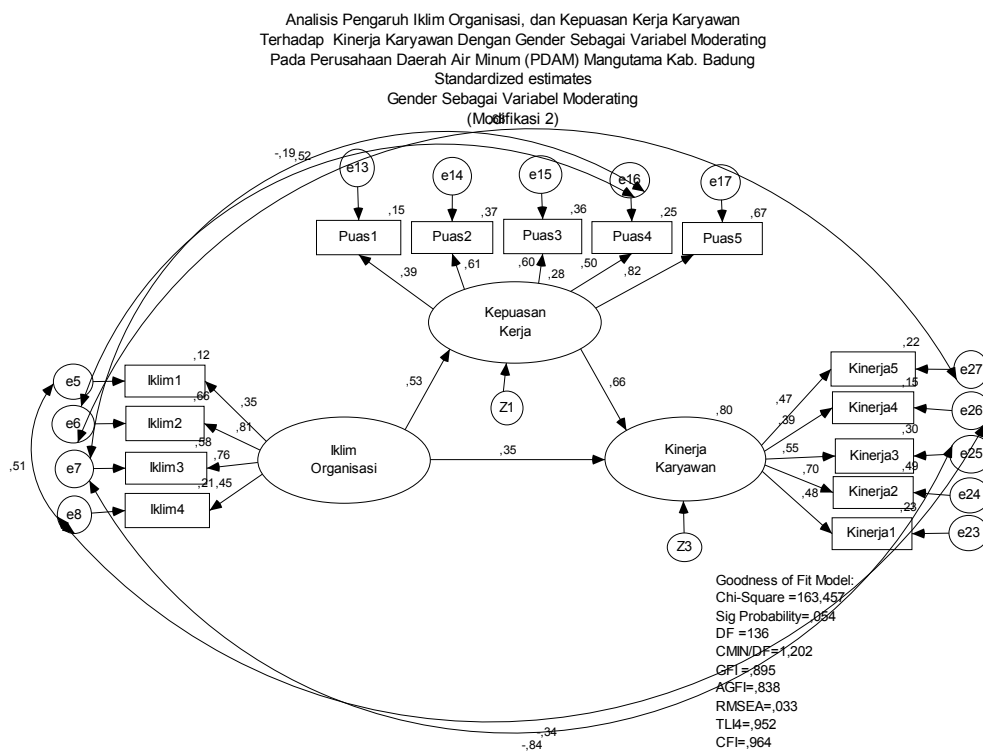
menurunkan nilai *Chi-square*. Modifikasi dilakukan dengan mengkorelasikan error beberapa indikator dengan nilai indeks modifikasi yang besar.

#### 4.1.3. Modifikasi Model.

Modifikasi model ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa error yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar dengan harapan dapat mengecilkan/menurunkan nilai *Chi-square* pada *Goodness of Fit*.

Mengkorelasikan beberapa *error* maka dapat dihasilkan model hasil modifikasi kedua yang sekaligus menjadi Model Final (Gambar 3) sebagai berikut:

Gambar 3



**Tabel 5**  
*Evaluasi Goodness of Fit Model*  
*Perbandingan Model Awal dengan Modifikasi*  
 Variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

| No                                                                    | <i>Goodness of Fit</i>              | Cut of Value     | Hasil Model Awal | Hasil Modifikasi dua kali | Keterangan  |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------------|-------------|
| 1                                                                     | Chi-square ( $\chi^2$ )             | Diharapkan kecil | 188,605          | 163,457                   | Lebih Baik  |
| 2                                                                     | Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) | $\leq 3,00$      | 1,274            | 1,202*                    | Lebih Baik  |
| 3                                                                     | Probability                         | $\geq 0,05$      | 0,014            | 0,054*                    | Lebih Baik  |
| 4                                                                     | RMSEA                               | $\leq 0,08$      | 0,031            | 0,033*                    | Lebih Baik  |
| 5                                                                     | GFI                                 | $\geq 0,90$      | 0,991            | 0,895*                    | Lebih Jelek |
| 6                                                                     | AGFI                                | $\geq 0,90$      | 0,874            | 0,836                     | Lebih Jelek |
| 7                                                                     | TLI                                 | $\geq 0,95$      | 0,960            | 0,952*                    | Lebih Jelek |
| 8                                                                     | CFI                                 | $> 0,95$         | 0,967            | 0,964*                    | Lebih Jelek |
| Kepuasan_Kerja $\leftarrow$ Iklim_Organisasi                          |                                     |                  | 1,309            | 0,528                     | Lebih Baik  |
| Kinerja_Karyawan $\leftarrow$ Iklim_Organisasi                        |                                     |                  | 0,427            | 0,351                     | Lebih Jelek |
| Kinerja_Karyawan $\leftarrow$ Kepuasan Kerja                          |                                     |                  | 0,312            | 0,657                     | Lebih Baik  |
| <i>Square Multiple Correlation atau <math>R^2</math>(Determinasi)</i> |                                     |                  |                  |                           |             |
| Kepuasan_Kerja                                                        |                                     |                  | 1,714            | 0,279                     | Lebih Baik  |
| Kinerja_Karyawan                                                      |                                     |                  | 0,628            | 0,799                     | Lebih Baik  |

\*) Memenuhi *Goodness of Fit*

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan modifikasi dua kali telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung dari delapan indikator yang disyaratkan tujuh indikator telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit*,

maka model telah dipandang sudah bagus (*Good of fit*), hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71) sehingga dengan demikian dipandang tidak perlu lagi mengadakan modifikasi lebih lanjut, dengan hasil perbandingan sebagai berikut:



Tabel 10  
*Evaluasi Goodness of Fit Model*  
*Perbandingan Model Awal ,Hasil Modifikasi, Dan Efek Moderating*  
 Variabel Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), dan Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

| No                                                      | <i>Goodness of Fit</i>              | Cut of Value     | Hasil Model Awal | Hasil Modifikasi dua kali | Hasil Moderating Laki | Hasil Moderating Perempuan |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1                                                       | Chi-square ( $\chi^2$ )             | Diharapkan kecil | 188,605          | 163,457                   | 184,393               | 163,457                    |
| 2                                                       | Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) | $\leq 3,00$      | 1,274            | 1,202                     | 1,356                 | 1,202                      |
| 3                                                       | Probability                         | $\geq 0,05$      | 0,014            | 0,054                     | 0,004                 | 0,054                      |
| 4                                                       | RMSEA                               | $\leq 0,08$      | 0,031            | 0,033                     | 0,036                 | 0,033                      |
| 5                                                       | GFI                                 | $\geq 0,90$      | 0,991            | 0,895                     | 0,912                 | 0,895                      |
| 6                                                       | AGFI                                | $\geq 0,90$      | 0,874            | 0,836                     | 0,865                 | 0,836                      |
| 7                                                       | TLI                                 | $\geq 0,95$      | 0,960            | 0,952                     | 0,948                 | 0,952                      |
| 8                                                       | CFI                                 | $> 0,95$         | 0,967            | 0,964                     | 0,961                 | 0,964                      |
| Kepuasan_Kerja $\leftarrow$ Iklim_Organisasi            |                                     |                  | 1,309            | 0,528                     | 1,330                 | 0,528                      |
| Kinerja_Karyawan $\leftarrow$ Iklim_Organisasi          |                                     |                  | 0,427            | 0,351                     | 0,429                 | 0,351                      |
| Kinerja_Karyawan $\leftarrow$ Kepuasan Kerja            |                                     |                  | 0,312            | 0,657                     | 0,299                 | 0,657                      |
| <i>Square Multiple Correlation atau R2(Determinasi)</i> |                                     |                  |                  |                           |                       |                            |
| Kepuasan_Kerja                                          |                                     |                  | 1,714            | 0,279                     | 1,769                 | 0,279                      |
| Kinerja_Karyawan                                        |                                     |                  | 0,628            | 0,799                     | 0,615                 | 0,799                      |

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan semua variabel eksogen pengaruhnya positif terhadap variabel endogen, dan semua variabel teruji secara signifikan. Untuk melihat implikasi Gender sebagai variabel moderating akan dijelaskan sesuai Tabel 10. Didalam Tabel juga terlihat , dengan memasukkan *Gender Laki* sebagai variabel moderating ternyata hasilnya bersifat melemahkan, dimana *Chi-square* (  $\chi^2$  ) semakin meningkat (semakin jelek), probability mengalami penurunan dari angka 0,054 (*signifikan*) menjadi 0,004 (*tidak signifikan*). Sedangkan dengan memasukkan *Gender Perempuan* sebagai variabel moderating ternyata hasilnya tetap seperti semula (Modifikasi Final)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,528 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa Iklim Organisasi yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dalam arti semakin baik Iklim Organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sehingga hal ini sesuai dengan pendapat Glisso dan Durick (1988) , Iklim Organisasi merupakan prediktor bagi kepuasan kerja karyawan .

Jadi faktor Iklim Organisasi menjadi acuan bagi individu dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan. Hal ini telah dikemukakan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna Kusumawati (2008) yang dilakukan di Rumah Sakit Roemani Semarang yang memperoleh kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

#### 4.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,351 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam arti semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Menurut Fathoni (2006), iklim organisasi berhubungan dan memberikan timbal balik antara yang satu dengan yang lainnya.

Jadi iklim organisasi dan kinerja karyawan berhubungan dan memberikan timbal balik antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini telah dikemukakan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti (2004) yang dilakukan di Dinas Pertanian Kota Bogor yang memperoleh kesimpulan bahwa iklim organisasi dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat.

#### 4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,657 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam arti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Menurut Fathoni (2006), kepuasan kerja berhubungan dan memberikan timbal balik antara yang satu dengan yang lainnya.

Jadi kepuasan kerja dan kinerja karyawan berhubungan dan memberikan timbal balik antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini telah dikemukakan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti (2004) yang dilakukan di Dinas Pertanian Kota Bogor yang memperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif kuat.

#### 4.2.4 Pengaruh *Gender* Terhadap hubungan antara Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

*Moderating Effect*, merupakan sebuah model bersyarat atau “*conditional model*” yaitu model dimana satu atau beberapa variabel independen mempengaruhi satu variabel dependen, dengan syarat bahwa pengaruhnya akan menjadi lebih kuat atau lebih lemah, bila sebuah variabel yang lain dimunculkan sebagai variabel moderating. Pengaruh moderasi ini dapat muncul sebagai pengaruh yang menguatkan atau disebut sebagai “*amplifying effect*” atau dapat juga sebagai pengaruh yang menetralkan atau melemahkan yaitu yang sering disebut dengan “*moderating effect*” (Ferdinand, 2011;127)

Berdasarkan hasil penelitian sesuai yang ditampilkan pada Tabel 10, bahwa hasil modifikasi final yang dimoderating dengan Gender Laki ternyata memberikan efek melemahkan “*moderating effect*”. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung tidak mampu dijelaskan oleh gender laki. Sedangkan pada Tabel yang sama Gender Perempuan mampu mempertahankan efek yang sama dengan kondisi modifikasi dengan *cut of value* yang semua signifikan.

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

1. Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi delapan *cut of value* yang disyaratkan, yaitu kriteria, Chi-square, *Relative chi-square*, Probability, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI.
2. Dari persamaan struktural hasil modifikasi menunjukkan *Regression Weight* ( $\gamma$ ) bahwa terlihat ketiga variabel yang diangkat dalam penelitian semua menunjukkan pengaruh positif yaitu :
  - a. Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ),
  - b. Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ),
  - c. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ),
3. Terdapat pengaruh positif Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Artinya variasi Kinerja Karyawan sebesar 0,799 atau 79,90% dapat dijelaskan oleh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.  
Terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ), terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Artinya variasi Kinerja Karyawan sebesar 27,90% dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja Karyawan
4. Dari hasil *moderating model* ternyata Gender Laki bersifat melemahkan keterkaitan antar variabel Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, sedang Gender Perempuan belum memberikan efek terhadap keterkaitan yang diangkat dalam model.

### DAFTAR PUSTAKA

- Augusty T. Ferdinand, A, 2011, "Metodologi Penelitian Dalam Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang
- Augusty T. Ferdinand, A, 2006, "Structural

Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang

- Cokroaminoto, 2007, "Membangun Kinerja (Memaknai Kinerja Karyawan)," Google/15012008/cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknai-kinerja-karyawan.
- Dessler, Gary, 2000, *Human Resource Management* 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Darwito, 2008, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)
- Darwanto. 2008, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi kasus pada RSUD Kota Semarang), Tesis Magister Universitas Diponogoro. Semarang
- Endang Nur Widyastuti, 2004. Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui variable Intervening Kepuasan Kerja pada Dinas Pertanian Kota Semarang, Tesis Magister Universitas Diponogoro. Semarang
- Fuad Mas'ud, 2004, Survai Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta
- Guritno, Waridin, 2005, "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja", JRBI, Vol.1.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1993,

- Organisasi, Terjemahan Djarkasih, Erlangga
- Luthans, Fred, 1995, “Organizational Behavior”, Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill, Inc.
- \_\_\_\_\_, 2006, Prilaku Organisasi, Edisi 10, Andi, Yogyakarta
- Ma’rifah, Dewi. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada UPT Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur, Tesis Magister Universitas Airlangga. Surabaya
- Masrukhin dan Waridin, 2006, “Penagruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai”, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2
- Martoyo, Susilo, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT BPFE Yogyakarta Rosdakarya, Bandung
- Mathis, L Robert dan Jacson, H, John, 2009, Human Resource Management, Edisi 10, (terjemahan), Salemba Empat
- Mangkunegara, Prabu Anwar, 2009, Evaluasi Kinerja SDM, Refika Aditama, Bandung
- Nurjanah. 2008, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Oganisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian, Tesis Magister Universitas Diponogoro. Semarang
- Nawawi, Hadari, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University Press
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta
- Parwanto, 2006, Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta, Tesis Universitas Muhamadyah Surakarta
- Robbins, Stephen P, 2006, “Perilaku Organisasi”, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Ratna Kusumawati. 2008, Analisis Pengaruh Budaya Oganisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Rumah Sakit Roemani Semarang), Tesis Magister Universitas Diponogoro. Semarang
- Robbins, Stephen P, dan Coulter, Mary, 2009, Manajemen, Edisi Kedelapan, buku 1 dan buku 2
- Siagian, Sondang P. (2006) Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, 2006, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta
- Sopiah, 2008, Perilaku Organisasional, Andi Offset Yogyakarta
- Sutrisno, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3, Fajar Interpratama
- \_\_\_\_\_. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja
- Sedarmayanti, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia – Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Refika Aditama
- Sutrisno Edy, 2011, Budaya Organisasi, Edisi 2, Kencana Jakarta
- Sutrisno Edy, 2011, Manajemen Sumber Daya

- Manusia, Edisi 3, Kencana Jakarta
- Timpe, A.Dale,2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia – Kinerja, Elex Media Komputindo
- Thoha Miftah,2010, Kepemimpinan dalam Manajemen, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Usman Husman,2008, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Veithzal Rivai, 2004, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005, Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Veithzal Rivai, Veitzal dan Sagala, Jauvani Ella,2009, Manajemen Sumberdaya Manusia, Rajawali Pers, Jakarta
- Wirawan,2008, Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian, Salemba Empat, Jakarta
- \_\_\_\_\_,2009, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia – Teori, Aplikasi dan Penelitian, Salemba Empat, Jakarta
- Wibowo,2009, Manajemen Kinerja, Rajawali Pers, Jakarta
- \_\_\_\_\_,2010, Budaya Organisasi, Rajawali Pers, Jakarta
- Wijono. Sutarto,2010, Psikologi Industri dan Organisasi, Kencana Jakarta