

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *JOB SATISFACTION* DAN
ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA KARYAWAN UNIVERSITAS**

AGATHA PRICILLIA SEKAR TAMTOMO

Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret
agathapricilliasekar@gmail.com

MISYKATUN NISA'UL HUSNA

Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

This study examines how various factors influence job satisfaction and commitment to work and organization at universities in Central Java and Yogyakarta. We focus on factors such as compensation, work environment, and psychological safety of employees and faculty at universities in Central Java and Yogyakarta. Using 72 respondents from university employees and universities, this study found that compensation and job satisfaction were able to increase employee organizational commitment, while work environment and psychological safety did not increase job satisfaction or organizational commitment at the university. Future research is expected to examine the work atmosphere and psychological safety on other objects, for example in hospital or hotel employees. Further details of these findings are discussed in this paper.

Keywords : *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Compensation, Psychological Safety*

ABSTRAK

Studi ini menyelidiki bagaimana berbagai faktor dalam organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen untuk bekerja dan berorganisasi di universitas di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Penelitian ini fokus pada faktor-faktor seperti struktur kompensasi, lingkungan kerja, dan keamanan psikologis pada karyawan dan pengajar di universitas di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Menggunakan 72 responden dari karyawan dan pengajar universitas, penelitian ini menemukan bahwa struktur kompensasi dan kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan universitas, sedangkan lingkungan kerja dan keselamatan psikologis tidak meningkatkan baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi di universitas. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk meneliti *work atmosphere*

dan *psychological safety* pada objek lain, misalnya pada karyawan rumah sakit atau perhotelan. Konsekuensi lebih lanjut dari temuan ini dibahas dalam makalah ini.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Keselamatan Psikologis

Sebuah organisasi tentu akan sangat identik dengan beberapa orang yang berada di dalamnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, sifat, baik dari pekerjaan maupun organisasi, mengalami perubahan karena beberapa masalah keluarga (misalnya keseimbangan kerja-hidup), kompensasi, masalah psikologis dan kesehatan (Visanh dan Xu, 2018; Pradhan, 2016; Saha, 2016). Sehingga beberapa hal tersebut mampu menjadi pengaruh bagi pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya di suatu organisasi. Dalam lingkungan kerja dan organisasi yang berubah, diperlukan hal penting untuk mempelajari caranya keterikatan pekerja dengan pekerjaan berkembang (van Rossenberg et al., 2018). Keterikatan atau ikatan pekerja dapat dilakukan dengan banyak hal, salah satu yang merupakan cara keterikatan pekerja yaitu komitmen kerja. Melihat perkembangan tersebut komitmen organisasi masih signifikan untuk belajar (van Rossenberg et al., 2018). Keterikatan pekerja akan sangat lekat dengan komitmen karena bagaimanapun dalam komitmen yang diberikan oleh pekerja merupakan jawaban bagaimana keterikatan atau ikatan yang akan terjadi bagi organisasi tersebut. Karena bagaimanapun komitmen pada organisasi dapat melihat seberapa besar niat pekerja terhadap pekerjaannya dan loyalitasnya pada organisasi.

Selain komitmen kerja yang memiliki keterikatan bagi pekerjaan dan pekerja pada suatu organisasi, hal lain yang juga dianggap penting adalah kompensasi. Kompensasi mampu mempengaruhi psikologis karyawan apabila dinilai buruk dan tidak memadai. Hal itu seperti dijelaskan bahwa praktik *Human Resource Management* seperti struktur kompensasi yang tidak adil, kurangnya pengawasan yang tepat dan evaluasi tidak adanya pelatihan dan pengembangan yang tepat (T&D), kurangnya otonomi kerja dan lain-lain (Joarder et al., 2020; Jahangir, 2011; Jalil, 2009). Hal tersebut mampu memicu buruknya kondisi psikologis karyawan dimana hal tersebut mampu mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan.

Dan pada sebuah organisasi dimana menyangkut pada karyawan dan pekerjaannya, juga ditemui faktor lain yang begitu berpengaruh yaitu keselamatan psikologis karyawan. "Keamanan psikologis" dalam konteks ini menggambarkan persepsi karyawan tentang konsekuensi mengambil risiko interpersonal di tempat kerja (Edmondson, 1999). Bagaimanapun keamanan psikologis dinilai begitu penting karena bagaimanapun psikologis karyawan akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas mereka. Karyawan dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi merasa dapat membagikan informasi mereka, meminta umpan balik atau berbicara tanpa takut akan pembalasan. Dimana terdapat komitmen organisasi efektif yaitu keadaan intrapsikis pribadi yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi mereka berdasarkan keyakinan bersama mereka (Meyer et al., 2002).

Hal yang juga dirasa mempengaruhi keamanan psikologis atau disebut dengan *safety psychological* adalah *work atmosphere* yaitu iklim kerja yang terdapat pada suatu organisasi yang tentunya dialami atau dirasakan oleh karyawan. Dimana suasana kerja yang menggembirakan tidak kalah pentingnya dengan aspek pekerjaan lainnya yaitu kepuasan

kerja (Afasar dan Badir, 2017; Ashraf dan Joarder, 2010). Dikarenakan, apabila peduli bekerja pasti dapat menciptakan suasana yang menumbuhkan kepuasan dan rasa senang dalam individu para karyawan. Karena apabila seorang karyawan merasa nyaman dan senang dengan lingkungan kerjanya, tentu akan menimbulkan dampak positif pada kepuasan kerja mereka. Seperti hasil penelitian oleh (Guidetti et al., 2018 ; Barsade dan O'Neill, 2016) yang mengaitkan tentang lingkungan kerja yang peduli dengan kepuasan karyawan yang lebih tinggi yakni berdasarkan cinta, welas asih dan rasa kasih sayang yang lebih yang dirasakan antara hubungan karyawan dengan pekerjaan maka semakin baik pula hasil pekerjaannya.

TELAAH PUSTAKA

Compensation

Kompensasi merupakan suatu kombinasi dari semua insentif tunai dan campuran dari tunjangan yang karyawan terima dari perusahaan dan itu merupakan kompensasi total individu (Jeanette et al., 2013; Ashraf dan Joarder, 2010; Tessema dan Soeters, 2006). Kompensasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dan bagi para karyawan, seperti yang dijelaskan menurut (Hamali, 2018) bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, dan skala kompensasi.

Bagi setiap karyawan, tidak lain dan tidak bukan kompensasi tentu menjadi tujuan utama ia bekerja dan memberikan kemampuannya pada perusahaan atau organisasi yang ditempati. Dapat dikatakan, setelah karyawan memberikan kemampuannya yang ia tunjukkan pada penyelesaian pekerjaannya, kompensasi menjadi imbalan atau timbal balik atas hasil yang diberikan karyawan tersebut pada organisasi. Karena kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan penghargaan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan (Nurchahyo, 2015).

Organizational Commitment

Dalam sebuah organisasi, tentu sumber daya manusia di dalamnya harus memiliki komitmen di dalamnya. Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Sehingga, sumber daya manusia atau anggota dalam organisasi tersebut memiliki rasa untuk selalu ingin bertahan, dengan keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut dan dapat diupayakan dengan menjalankan peraturan atau budaya organisasi dengan baik. Karena bagaimanapun komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat dimana orang mengidentifikasi permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya bahkan ketika motivasi sudah tidak hadir lagi (McShane dan Von Glinow, 2008).

Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atas pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Dimana kepuasan kerja sendiri menunjukkan tingkat kesenangan yang dirasakan seorang karyawan atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat puas rasa individu yang mereka tunjukkan bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja sendiri muncul

setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya. Karyawan tentu dapat dilihat seberapa puas atau merasa nyaman dengan pekerjaan yang ia jalani dari kepuasan kerja yang ditunjukkan. Karena kepuasan kerja akan memunculkan tanggapan dari karyawan tersebut, tanggapan positif yaitu apabila karyawan merasa puas dengan tercapainya kepuasan kerja yang dia harapkan, dan tentunya apabila terdapat tanggapan negatif hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak mencapai kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja tersebut tentu didasari oleh hal-hal yang mendorong di belakangnya, semacam kompensasi, motivasi dan juga lingkungan kerja. Karena kepuasan kerja sendiri merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Kepuasan kerja sendiri lebih berfokus pada respons individu atau seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka atau aspek tertentu dari pekerjaan mereka seperti gaji, pengawasan dan juga kondisi kerja. Sebab, sekaligus kepuasan kerja sudah ditunjukkan terkait dengan pemikiran karyawan untuk berhenti dan praktik sumber daya manusia telah ditemukan sebagai prediktor terbaik dari komitmen organisasi (Holtom et al., 2008; Vandenberghe dan Tremblay, 2008).

Pemberian kompensasi kepada karyawan harus wajar dan adil karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja sebagai imbalan atas kepuasan kerja (Kadarisman, 2016). Makalah penelitian Saman (2020) menghubungkan antara struktur kompensasi dan kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor ekonomi. Penelitian Mohammad Ali Ashraf (2020) menunjukkan bahwa meskipun faktor demografis memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap penunjang struktur kompensasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat didalilkan sebagai berikut :

H₁ : Compensation structure berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Ada studi empiris yang meneliti hubungan antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi yaitu milik Mohammad Ali Ashraf (2020) dan Nawab & Bhatti (2011). Penelitian dilakukan oleh Nawab dan Bhatti (2011) mempelajari pengaruh kompensasi karyawan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja di sektor akademik Pakistan. Hasil penelitian Mohammad Ali Ashraf (2020) menunjukkan bahwa kompensasi karyawan dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif pada penerapan studi anggota fakultas di universitas swasta di Bangladesh. Dengan demikian, dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H₂ : Compensation structure berpengaruh positif terhadap organizational commitment

Kepuasan kerja merupakan komponen penting dari komitmen karyawan untuk terus bekerja di suatu perusahaan (Martin dan Kaufman, 2013). Grace dan Khalsa (2003) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen organisasi seorang guru. Lingkungan universitas yang positif dan produktif mengarah pada kepuasan kerja karyawan yang memadai (Mohammad Ali Ashraf, 2020). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Job satisfaction berpengaruh positif terhadap organizational commitment

Terdapat beberapa studi empiris yang menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja terhadap struktur kompensasi dan komitmen organisasi antara lain milik Valaei dan Rzaei

(2016) dan milik Mohammad Ali Ashraf (2020) antara faktor HRM yang berbeda. Namun, studi apa pun yang melakukan peran mediasi kepuasan kerja antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi masih jarang. Berdasarkan bukti tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu :

H₄ : *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *compensation structure* dan *organizational commitment*

Work Atmosphere

Work atmosphere atau yang sering disebut dengan iklim kerja merupakan persepsi anggota organisasi yakni secara individual dan juga kelompok, dimana mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (misanya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada maupun yang terjadi di lingkungan organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi (Wirawan, 2007).

Disebut iklim kerja karena *work atmosphere* ini merupakan kondisi dari pekerjaan yang dialami oleh seorang karyawan. Merupakan sebuah kombinasi dari suhu kerja, kelembaban udara kecepatan gerakan udara dan suhu radiasi pada suatu tempat kerja (Subaris, dkk 2008). Cuaca kerja yang dimaksud juga terdapat pembagian di dalamnya, cuaca kerja yang tidak nyaman atau tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan dapat menurunkan kapasitas yang berakibat menurunnya efisiensi dan produktivitas kerja. Begitupun sebaliknya yaitu apabila cuaca kerja yang dihasilkan nyaman, maka efisiensi dan produktivitas kerja yang ditimbulkan karyawan akan meningkat dengan baik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan secara empiris bahwa suasana kerja memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (Baeza et al., 2018 dan Mohammad Ali Ashraf, 2019). Dengan demikian, dapat dihipotesiskan :

H₅ : *Work atmosphere* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Psychological Safety

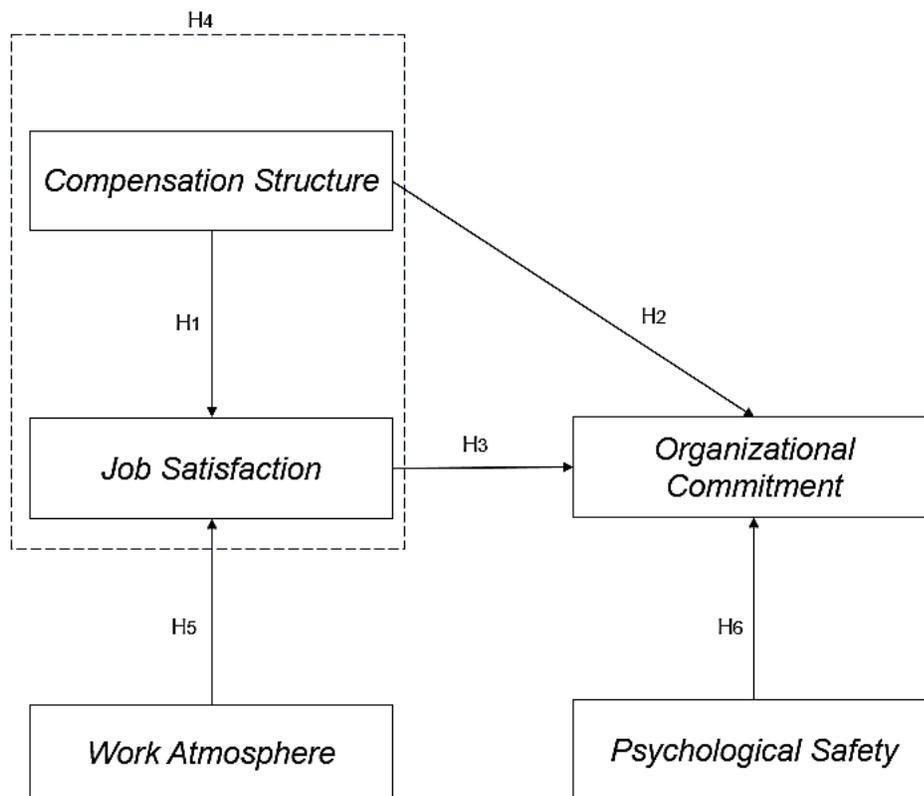
“Keamanan psikologis” dalam konteks ini menggambarkan persepsi karyawan tentang konsekuensi mengambil risiko interpersonal di tempat kerja (Edmondson, 1999). Dalam melakukan dan tentunya untuk menyelesaikan pekerjaannya, seorang karyawan tentu akan membutuhkan psikis yang cukup baik agar tidak terjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. *Safety psychological* ini dapat dibangun atau dipengaruhi dari lingkungan kerja itu sendiri. Lingkungan kerja yang semakin dinamis dikatakan mampu mengancam kesehatan fisik dan mental karyawan apabila psikologi mereka merasa tidak aman. Hal itu tentu akan berdampak pada produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang mana pada akhirnya mampu menggiring jawaban tentang kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan tersebut.

Di dalam tim yang dirasa aman secara psikologis, maka anggota tim mereka akan merasa diterima dan dihormati. Hal itu juga merupakan kondisi pemungkin yang paling banyak dipelajari dalam dinamika kelompok dan penelitian pembelajaran tim. Terdapat konsep keselamatan psikologis dengan kerangka kerja empat tahapan keselamatan psikologis, dimana dijelaskan bahwa keamanan psikologis sebagai “suatu kondisi dimana manusia merasa (1) termasuk, (2) aman untuk belajar, (3) aman untuk berkontribusi, dan juga (4) aman untuk menantang status quo – semua tanpa takut dipermalukan, terpinggirkan, atau bahkan dihukum dengan cara tertentu (Clark, 2020).

Karyawan yang mengalami komitmen afektif yang lebih besar, cenderung lebih percaya pada nilai dan tujuan organisasi dan ingin terlibat dalam perilaku proaktif yang menguntungkan organisasi mereka (Meyer et al., 1997). Penelitian sebelumnya, Wang et al (2020), meneliti mengenai hal ini, dimana karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung berkomitmen secara efektif kepada para pemimpin dan organisasi mereka. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak aman secara psikologis, mereka tidak akan mempercayai orang lain atau secara efektif berkomitmen pada organisasi mereka. Sehingga, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₆ : *Psychological safety* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

Psychological safety* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survei dengan alat penyebaran kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner. Prosedur penyusunan kuesioner penelitian ini yaitu pertama bahan kuesioner diambil dari jurnal utama dan jurnal pendukung penelitian ini, yang kemudian diterjemahkan terlebih dahulu, selanjutnya dievaluasi dan disusun ulang berdasarkan kondisi objek yang akan diteliti.

Survei dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan media *google form*. Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh pekerja/karyawan universitas dan perguruan tinggi negeri, baik swasta maupun negeri di Indonesia. Sampel penelitian ini adalah pekerja/karyawan universitas dan perguruan tinggi, baik swasta maupun negeri di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel secara probabilitas dengan jenis *simple random sampling*.

Total responden yaitu 73 responden. Responden didominasi wanita sebesar 52,8%. Untuk kelompok usia didominasi kelompok usia 31-40 tahun sebesar 47,2%. Untuk jenjang Pendidikan ini didominasi pada tingkat magister sebesar 34,7% dan diikuti tingkat sarjana sebesar 31,9%, karena sebagian besar responden merupakan dosen dan staff administrasi. Untuk lokasi universitas tempat responden bekerja ini didominasi di Jawa Tengah sebesar 65,3%. Lalu untuk jenis universitas didominasi oleh Perguruan Tinggi Swasta sebesar 62,5%.

Pengukuran Variabel

Pengukuran item variabel menggunakan Skala *Likert* 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju). Item pengukuran variabel *compensation structure* menggunakan item kuesioner penelitian sebelumnya, yang mana pada penelitian tersebut item pengukurannya diadaptasi dari kuesioner milik Allen & Mayer (1991). Ada 8 item pengukuran yang digunakan, diantaranya adalah : “Organisasi memberikan tunjangan gaji berdasarkan keterampilan”, “Organisasi memberikan kenaikan gaji berdasarkan pengalaman”, dan “Organisasi memberikan tunjangan transportasi”.

Pengukuran variabel *organizational commitment* menggunakan item dari jurnal utama penelitian ini, yang mana dimodifikasi dari kuesioner milik Meyer et al. (2002), dengan total 8 item. Item-item tersebut diantaranya : “Berat bagi saya untuk meninggalkan universitas saya sekarang, bahkan jika saya menginginkannya”, “Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan universitas saya sekarang”, dan “Saya akan senang menghabiskan sisa karir saya di universitas ini”.

Item pengukuran *job satisfaction* diambil juga dari jurnal utama penelitian ini yaitu dari Mohammad Ali Ashraf (2020), yang mana diadaptasi dari kuesioner milik Meyer et al. (2002), dengan total 5 item. Diantaranya : “Saya puas dengan spesifikasi pekerjaan”, “Saya merasa memiliki harga diri karena mengajar di universitas ini”, “Saya menerima salam dari orang lain di universitas”, “Status pekerjaan saya diakui secara sosial”, dan “Saya merasa bangga bisa mengajar di universitas ini”.

Penelitian ini menggunakan adaptasi item kuesioner milik Joarder & Al-Masum (2008), dengan jumlah 5 item, untuk mengukur variabel *work atmosphere*. Diantaranya : “Pakaian kasual diperbolehkan di universitas tempat saya bekerja”, dan “Lingkungan kerja universitas rapi dan bersih”.

Pengukuran variabel *psychological safety* menggunakan item kuesioner penelitian sebelumnya milik Wang et al (2020), yang diadaptasi dari penelitian Edmondson (1999). Item pengukuran variabel ini berjumlah 5 item, diantaranya seperti : “Anggota tim kerja

saya mampu mengemukakan dan menyelesaikan masalah sulit”, dan “Keterampilan dan bakat unik saya dihargai dan dimanfaatkan dalam kerjasama tim kerja saya”.

Convergent validity dapat dilihat melalui nilai AVE atau *Average Variance Extracted*. Setelah didapatkan nilai AVE, setiap konstruk haruslah memiliki nilai $> 0,5$. Didapatkan nilai AVE dari konstruk *compensation structure* yaitu $0,585 > 0,5$; *Job Satisfaction* $0,615 > 0,5$; *organizational commitment* $0,799 > 0,5$; *psychological safety* $0,600 > 0,5$; *work atmosphere* $0,639 > 0,5$. Pada hasil pengolahan data *outer loading*, semua item pertanyaan memiliki nilai faktor *loading* diatas $0,6$. Oleh karena itu, tidak ada permasalahan pada *convergent validity* pada instrumen penelitian.

Nilai *loading* pada Fornell-Lackert Critarion dari masing-masing item terhadap konstruknya, yang mana sudah lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain. Sehingga, dapat dikatakan bahwa data tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang bagus. Selanjutnya, suatu variabel dapat dikatakan valid apabila nilai faktor *loading*-nya lebih besar jika dibandingkan dengan faktor *loading* variabel lainnya. Pada tabel cross loading, nilai *factor loading* dari setiap variabel laten memiliki nilai konstruk yang lebih tinggi dibandingkan nilai konstruk lainnya. Maka, semua item merupakan indikator yang valid. Dengan demikian, tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

Tabel 1. *Fornell-Lackert Critarion*

	<i>Compensation Structure</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Psychological Safety</i>	<i>Work Atmosphere</i>
<i>Compensation Structure</i>	0,765				
<i>Job Satisfaction</i>	0,801	0,784			
<i>Organizational Commitment</i>	0,793	0,806	0,894		
<i>Psychological Safety</i>	0,697	0,688	0,680	0,775	
<i>Work Atmosphere</i>	0,783	0,735	0,681	0,743	0,799

Tabel 2. *Validity Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Compensation Structure</i>	0,856	0,893	0,585
<i>Job Satisfaction</i>	0,791	0,863	0,615
<i>Organizational Commitment</i>	0,964	0,970	0,799
<i>Psychological Safety</i>	0,824	0,880	0,600
<i>Work Atmosphere</i>	0,811	0,876	0,639

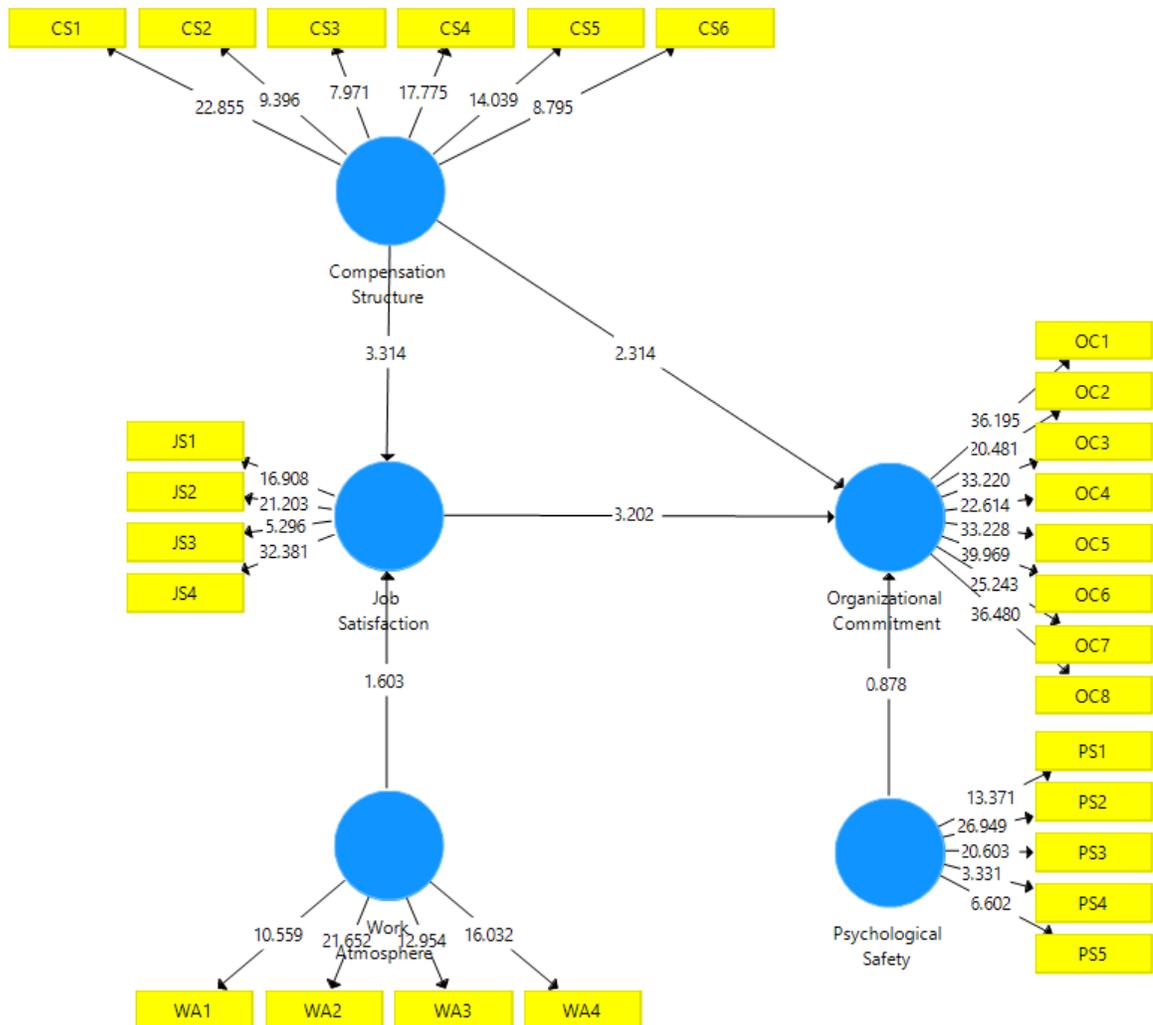
Langkah terakhir dalam mengukur *outer model* yaitu dengan melakukan uji *composite reliability*. Pengujian ini dianalisis berdasarkan nilai indikator *composite reliability* dan nilai *Cronbach alpha*. Nilai indikator *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$. Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dikatakan reliabel. Sehingga, instrumen penelitian dapat digunakan pada tahap selanjutnya.

Teknik Analisis

Hasil uji inner model menunjukkan bahwa nilai R-square sebesar 0,671 untuk *Job Satisfaction* dan 0,719 untuk *Organizational Commitment*. Hal ini berarti bahwa dari empat variabel independen penelitian berpengaruh kepada *organizational commitment* sebesar 67,1% dan dari dua variabel independent penelitian berpengaruh kepada *job satisfaction* sebesar 71,9%, dan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

Tabel 3. Path Coefficients

	Coefficient	Sample Mean	STDEV	T-Statistik	P-Values
Compensation Structure -> Job Satisfaction	0,584	0,536	0,176	3,314	0,001
Compensation Structure -> Organizational Commitment	0,353	0,324	0,153	2,314	0,021
Job Satisfaction -> Organizational Commitment	0,426	0,412	0,133	3,202	0,001
Psychological Safety -> Organizational Commitment	0,141	0,186	0,161	0,878	0,380
Work Atmosphere -> Job Satisfaction	0,278	0,334	0,173	1,603	0,109



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hipotesis H1 menyatakan *Compensation structure* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara dua variabel dengan hasil *coefficient* sebesar 0,584. Hasil T-stat 3,314 ($23,314 > 1,96$) dan P-value 0,001 ($0,001 < 0,05$) yang menandakan bahwa hubungannya signifikan dan positif sehingga hipotesis 1 didukung.

Hipotesis H2 menyatakan bahwa *Compensation structure* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara dua variabel dengan hasil *coefficient* sebesar 0,353. Hasil T-stat 2,314 ($2,314 < 1,96$) dan P-value 0,021 ($0,021 > 0,05$) yang menandakan bahwa hubungannya signifikan dan positif sehingga hipotesis 2 didukung.

Hipotesis H3 menyatakan bahwa *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara dua variabel dengan hasil *coefficient* sebesar 0,426. Hasil T-stat 3,202 ($3,202 > 1,96$) dan P-value 0,001 ($0,001 < 0,05$) yang menandakan bahwa hubungannya signifikan dan hipotesis 3 didukung.

Hipotesis H5 menyatakan bahwa *Work atmosphere* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara dua variabel dengan hasil *coefficient* sebesar 0,278. Hasil T-stat 1,603 ($1,603 < 1,96$) dan P-value 0,109 ($0,109 > 0,05$) yang menandakan bahwa hubungannya tidak signifikan dan hipotesis 5 ditolak.

Hipotesis H6 menyatakan bahwa *Psychological safety* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara dua variabel dengan hasil *coefficient* sebesar 0,141. Hasil T-stat 0,878 ($0,878 < 1,96$) dan P-value 0,380 ($0,380 > 0,05$) yang menandakan bahwa hubungannya tidak signifikan dan hipotesis 6 ditolak.

Tabel 4. *Specific Indirect Effects*

	Coefficient	Sample Mean	STDEV	T-Statistik	P-Values
Work Atmosphere -> Job Satisfaction -> Organizational Commitment	0,118	0,141	0,093	1,276	0,203
Compensation Structure -> Job Satisfaction -> Organizational Commitment	0,248	0,216	0,094	2,647	0,008

Hipotesis H4 menyatakan bahwa *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *compensation structure* dan *organizational commitment*. Berdasarkan hasil analisis *specific indirect effects*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara dua variabel dengan *coefficient* 0,248. Hasil T-statistik 2,647 ($2,647 > 1,96$) dan P-value (0,008 $< 0,05$) yang menandakan bahwa H4 memenuhi kriteria (signifikan/ada efek mediasi). Berdasarkan hasil analisis *specific indirect effects*, pada variabel *job satisfaction* yang memediasi hubungan antara *work atmosphere* dan *organizational commitment*, menunjukkan bahwa hasil T-statistik 1,276 ($1,276 < 1,96$) dan P-value (0,203 $> 0,05$) yang menandakan bahwa hubungan ini tidak memenuhi kriteria (tidak signifikan/tidak ada efek mediasi).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara *compensation structure* dengan *job satisfaction*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian milik Mohammad Ali Ashraf (2020) yang menunjukkan bahwa meskipun struktur kompensasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Penelitian ini serupa pula dengan milik Neog dan Barua (2018) yang melakukan studi mereka di antara karyawan sektor otomotif di India. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *compensation structure* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Hal ini sejalan dengan studi empiris milik Mohammad Ali Ashraf (2020) dan Nawab & Bhatti (2011). Penelitian dilakukan oleh Nawab dan Bhatti (2011) mempelajari pengaruh kompensasi karyawan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja di sektor akademik Pakistan. Hasil penelitian Mohammad Ali Ashraf (2020) menunjukkan bahwa kompensasi karyawan dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif pada penerapan studi anggota fakultas di universitas swasta di Bangladesh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Kepuasan kerja merupakan komponen penting dari komitmen karyawan untuk terus bekerja di suatu perusahaan (Martin dan Kaufman, 2013). Grace dan Khalsa (2003) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen organisasi seorang guru. Lingkungan universitas yang positif dan produktif mengarah pada kepuasan kerja karyawan yang memadai (Mohammad Ali Ashraf, 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *compensation structure* dan *organizational commitment*. Terdapat beberapa studi empiris yang sejalan dengan penelitian ini, antara lain milik Valaei dan Razaeei (2016) dan milik Mohammad Ali Ashraf (2020) antara faktor HRM yang berbeda.

Beberapa penelitian sebelumnya menyelidiki tentang kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini telah menunjukkan, bahwa *work atmosphere* di tempat kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan secara empiris bahwa suasana kerja memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (Baeza et al., 2018 dan Mohammad Ali Ashraf, 2019). Agbozo dkk. (2017); Ashraf dan Joarder (2010). Lingkungan kerja di universitas Jawa Tengah dan DIY belum mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan pengajar di universitas.

Penelitian sebelumnya, Wang et al (2020), meneliti mengenai hal ini, dimana karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung berkomitmen secara efektif kepada para pemimpin dan organisasi mereka. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Wang et al (2020), karena tidak ditemukannya hubungan antara *psychological safety* dan *organizational commitment*. Sehingga *psychological safety* di universitas Jawa Tengah dan DIY belum mampu mempengaruhi komitmen karyawan dan pengajar terhadap universitas tempat mereka bekerja.

SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor – faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* pada Karyawan Universitas di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Penelitian ini pun berhasil membuktikan bahwa *compensation structure* mampu mempengaruhi *job satisfaction* dan *organizational commitment* pada karyawan universitas. Begitu pula dengan *job satisfaction* yang mampu mempengaruhi *organizational commitment* serta mampu menjadi mediator antara *compensation structure* dan

organizational commitment. Sedangkan, penelitian ini menunjukkan bahwa work atmosphere di lingkungan universitas tidak mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan universitas. Selain itu, tidak ada hubungan antara *psychological safety* dan *organizational commitment* dalam universitas di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian ini secara teori dapat memperkuat teori tentang *Compensation Structure*, *Job Satisfaction*, *Work Atmosphere*, *Organizational Commitment*, dan *Psychological Safety* dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Dari perspektif manajerial, penelitian ini akan meningkatkan pemahaman sumber pembelajaran pada sistem yang berkaitan dengan, kompensasi, kepuasan kerja, keamanan psikologis, iklim kerja dan komitmen organisasi pada perguruan tinggi swasta maupun Negeri. Dengan melihat hasil penelitian ini, penelitian selanjutnya diharapkan untuk meneliti work atmosphere dan psychological safety pada objek lain, misalnya pada karyawan rumah sakit atau perhotelan, mengingat lingkungan pada dunia perhotelan sangat keras dan bisa saja mempengaruhi kepuasan kerja serta kondisi psikis karyawannya. Selain itu, dapat ditambahkan pula variabel lain seperti *promotion* atau *supervisor support* baik sebagai anteseden, mediator atau moderator.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashraf, M.A., 2018, "The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 No. 2, pp. 78-94.
- Ashraf, M.A. and Joarder, H.R., 2010, "Human resource retention practices from the faculty's perspective: case for a private university in Bangladesh", *International Journal of Management Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 153-168.
- Ashraf, M.A., 2020, "Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 11 No. 4, pp. 407-436.
- Ashraf, M.A., Joarder, M.H.R. and Masum, R.A., 2008, "Human resource retention practices from the faculty's perspective", *Integritas Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 2, pp. 16-27.
- Ashraf, M.A., Yusnidah, I. and Joarder, H.R., 2009, "Quality education management at private universities in Bangladesh: an exploratory study", *Journal of Education and Educators*, Vol. 24 No. 1, pp. 17-32.
- Baeza, M.A., Gonzalez, J.A. and Wang, Y., 2018, "Job flexibility and job satisfaction among Mexican professionals: a socio-cultural explanation", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 5, pp. 921-942.
- Bashir, B. and Gani, A., 2019, "Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment", *Journal of Management Development*.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Jun, Z., Ghazanfar, F. and Khan, M.M., 2011, "The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: a Analysis using SEM multidimensional approach", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18, pp. 207-218.
- Cantiello, J., Fotter, M.D., Oetjen, D. and Zhang, N.J., 2015, "The impact of demographic and perceptual variabels on a young adult's decision to be covered by private health insurance", *BMC Health Services Research*, Vol. 15 No. 1, pp. 195-210.

- Edmondson, A., 1999, "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 2, pp. 350-383.
- Eleswed, M. and Mohammed, F., 2013, "The impact of gender, age, years of experience, education level, and position type on job satisfaction and organizational commitment: an exploratory study in the kingdom of Bahrain", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 11, pp. 108-119.
- Garson, G. David, 2016, *Partial Least Square : Regression & Structural Equation Models*, USA : Statistikal Publishing Associates.
- Grace, D.H. and Khalsa, S.A., 2003, "Re-recruiting faculty and staff: the antidote to today's high attrition", *Independent School*, Vol. 62 No. 3, pp. 20-27.
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Gudergan, S.P., 2017, *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SaGe publications.
- Hu, E., Zhang, M., Shan, H., Zhang, U. and Yue, Y., 2018, "Job satisfaction and union participation in China: developing and testing a mediated moderation model", *Employee Relations*, Vol. 46 No. 6, pp. 964-980.
- Ivancevich, J.M., 2007. Human resource management. *New York: Mc GrawHill*.
- Kadarisman, M., 2016, *Compensation Management*, Rajawali Press, Jakarta.
- Kumar, M., Jauhari, H., Ladha, R.S. and Shekhar, N., 2018, "Gender and organizational climate: a study of two structurally different large organizations of India", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 33 No. 3, pp. 217-233.
- Locke, E.A., 1976, "The nature and causes of job satisfaction", in M Dunnette, *The Handbook of Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Martin, M.J. and Kaufman, E.K., 2013, "Do job satisfaction and commitment to the organization matter when it comes to retaining employees?", *Journal of Extension*, Vol. 51 No. 4, pp. 1-8.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991, "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Natalie Jean Allen, J.P.M. and Allen, N.J., 1997, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., 2002, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Nawab, S. and Bhatti, K.K., 2011, "Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: a case study of educational sector of Pakistan", *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2 No. 8, pp. 25-32.
- Saman, A., 2020, "Effects of compensation on employee satisfaction and employee performance", *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 185-190.
- Sekaran, Umar & Roger J. Bougie, 2016, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (Edition 7)*, US : Wiley Global Education
- Tan, F.M., 2008, "Organisational support as the mediator of career related HRM practices and affective commitment: evidence from knowledge workers in Malaysia", *Research and Practices in Human Resource Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 8-24.
- Valaei, N. and Razaeei, S., 2016, "Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs", *Management Research Review*, Vol. 39 No. 12, pp. 1663-1694.

Wang, Wenting & Jian, Lirong & Guo, Qiuyun & Zhang, Haitao & Liu, Wenxing, 2020, Narcissistic supervision andb employees' change-oriented OCB. *Management Decision*, Vol. 10 No. 11, pp. 91-110