

Volume 9 Nomor 1 April 2024

E-ISSN 2541-0938 P-ISSN 2657-1528

JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI
JURKAMI

JURKAMI

**VOLUME 9
NOMOR 1**

**SINTANG
APRIL
2024**

**DOI
10.31932**

**E-ISSN
2541-0938
P-ISSN
2657-1528**



**DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PRESTASI
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAAITV
MELALUI KEPUASAN KERJA**

Dina[✉], Ginta Ginting², Ida Ariyani³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia¹²³

[✉]Corresponding Author Email: dina88@gmail.com

Author Email : ginta@ecampus.ut.ac.id², ida.ariyani28@gmail.com³

Article History:

Received: March 2024

Revision: March 2024

Accepted: March 2024

Published: April 2024

Keywords:

Achievement-Oriented
Leadership Style,

Organizational

Climate, Job

Satisfaction, Affective

Commitment

Abstract:

This study aims to ascertain the impact of independent factors like achievement-oriented leadership style and organizational climate. Affective commitment is a dependent variable, whereas job satisfaction is an intervening variable. The primary source of data for this quantitative study was an instantaneous Likert scale questionnaire delivered to each research participant. Employees of PT. X Jakarta and Medan make up the research population. A sample of 136 participants was selected using non-probability sampling techniques in conjunction with the purposive sampling approach. This study makes use of multivariate data analysis methods with the statistical model SEM-PLS. The results of the analysis show that there is a positive and significant effect of achievement-oriented leadership style on job satisfaction, affective commitment and affective commitment through job satisfaction. There is also a positive and significant effect of organizational climate on job satisfaction, affective commitment and affective commitment through job satisfaction. And there is a positive and significant effect of job satisfaction on affective commitment. These results provide managerial implications regarding how to increase employee affective commitment by paying attention to the achievement-oriented leadership style of the leaders and the organizational climate formed and increasing employee job satisfaction.

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor independen seperti gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan iklim organisasi. Komitmen afektif merupakan variabel dependen, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel intervening. Sumber data utama untuk penelitian kuantitatif ini adalah kuesioner skala Likert instan yang dikirimkan kepada setiap partisipan penelitian. Pegawai DAAI TV Jakarta dan Medan menjadi populasi penelitian. Sampel sebanyak 136 peserta dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan metode analisis data multivariat dengan model statistik SEM-PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif maupun terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Terdapat juga pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif maupun terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Serta terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Hasil ini memberikan implikasi manajerial mengenai bagaimana meningkatkan komitmen afektif pegawai dengan menaruh perhatian pada gaya kepemimpinan berorientasi prestasi para pemimpin dan iklim organisasi yang dibentuk serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Sejarah Artikel

Diterima: Maret 2024

Direvisi: Maret 2024

Disetujui: Maret 2024

Diterbitkan: April 2024

Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan
Berorientasi Prestasi,
Iklim Organisasi,
Kepuasan Kerja,
Komitmen Afektif





How to Cite: Dina, Ginting, G., Ariyani, I. 2024. *Dampak Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Afektif DAAITV Melalui Kepuasan Kerja*. Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 9 (1) DOI : 10.31932/jpe.v9i1.3351

PENDAHULUAN

Tentu saja, kemampuan perusahaan untuk berkembang bergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya, tak hanya bagaimana mengelolanya tetapi juga mempertahankan pegawai yang berkompeten untuk tetap bersama perusahaan demi kelangsungan dan pertumbuhan bisnis jangka panjang, hal ini menjadi penting untuk keberhasilan perusahaan dalam memenangkan pasar. Komitmen kerja adalah hal yang perlu ditekankan dalam dunia bisnis, karena pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung memberikan hasil terbaik bagi perusahaan (Ozdem dalam Arumi, 2019). Komitmen ini menjadi pendorong bagi individu untuk mencintai pekerjaan mereka dan merasa puas dengan peran mereka sebagai pegawai. Namun, jika komitmen pegawai rendah, kemungkinan besar mereka akan meninggalkan organisasi. Komitmen kerja terdiri dari tiga aspek, yaitu komitmen afektif yang berkaitan dengan keterlibatan emosional pegawai, komitmen normatif yang menyangkut tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya, dan komitmen kesinambungan yang mencerminkan rasa kewajiban pegawai terhadap perusahaan (Greenberg & Baron, 2014). Menurut Allen dan Meyer dalam Idrus (2020), tingkat komitmen kerja dapat berbeda-beda setiap individu.

Komitmen afektif adalah perasaan emosional pegawai terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, termasuk rasa memiliki dan keinginan untuk tetap bersama perusahaan tersebut. Menurut

Robbins dan Judge (2017), serta Idrus (2022), komitmen afektif terjadi karena keterlibatan emosional pegawai dalam aktivitas perusahaan, yang mendorong mereka untuk bertahan dan maju bersama perusahaan. Komitmen afektif ini juga memiliki dampak penting terhadap kepuasan kerja, seperti yang disebutkan dalam penelitian oleh Tirza & Prayekti (2022), di mana motivasi dan dorongan dari komitmen ini meningkatkan kebahagiaan kerja. Kepuasan kerja sendiri merupakan respons emosional terhadap pekerjaan, menurut Sutrisno (2017) dan Robbins (2016). Hal ini terkait dengan ekspektasi, nilai perusahaan, interaksi di tempat kerja, serta evaluasi dampak pekerjaan terhadap kehidupan seseorang. Evaluasi ini memengaruhi tingkat kepuasan kerja, di mana hasil pekerjaan yang sesuai harapan dapat meningkatkan kepuasan, sementara hasil yang tidak sesuai harapan dapat menurunkannya (Luthans, 2018; Indrasari, 2017).

Menurut Anjani *et al.* (2023) adanya perilaku sukarela pegawai dalam membantu perkembangan perusahaan disebabkan karena pegawai tersebut memiliki kepuasan kerja, dari perasaan puas yang dimiliki pegawai tersebut maka akan membuat pegawai tersebut loyal dan berkomitmen dengan perusahaan. Komitmen afektif dan kepuasan kerja dapat bergantung bagaimana pemimpin memimpin mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Widiyanti dalam Ginting *et al.* 2019) menunjukkan bahwa pemimpin yang fokus pada pencapaian tujuan menginspirasi stafnya untuk bersemangat



memberikan hasil terbaik (dorongan untuk berprestasi), yang pada gilirannya meningkatkan kegembiraan dan meningkatkan kinerja. Temuan sejalan oleh Reskantika *et al.* (2019), Almahasneh *et al.* (2022), Laila & Muryati (2020) bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap pengabdian kerja pegawai. DeCremer dalam Hassi (2019) menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota tim juga dapat berdampak pada seberapa bahagia anggota tim di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reskantika *et al.* (2019), dan Ningrum & Purnamasari (2022) Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan berorientasi pada prestasi, seperti yang dijelaskan dalam Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory) oleh Robert House, bertujuan untuk membantu kelompok mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini menetapkan standar tinggi dan mendorong anggota tim untuk bersemangat dan berusaha maksimal. Pemimpin yang menggunakan strategi ini juga mendorong anggota tim untuk mengambil inisiatif sendiri dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2017). Achua dan Lussier (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini cocok untuk pegawai yang cenderung terbuka terhadap aturan, memiliki tingkat pemahaman yang baik, dan bersedia mengikuti petunjuk dari atasan.

Faktor penting lainnya adalah suasana kerja yang memicu semangat dan meningkatkan kepuasan serta keterikatan emosional. Menurut Ahyari dalam Indrasari (2017), suasana di tempat kerja, atau sering disebut iklim organisasi, memiliki dampak

besar pada karyawan. Budaya kerja yang kuat dapat membuat karyawan bangga dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan memengaruhi upaya mereka untuk meningkatkan kinerja. Pemahaman terhadap perilaku dan tindakan karyawan sehari-hari menjadi fokus utama perusahaan, sehingga penting untuk memahami iklim di dalam organisasi. Hal ini karena lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, yang keduanya berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis (Hussainy, 2022).

DAAI TV telah beroperasi selama 17 tahun dan bertekad untuk mewujudkan visinya, yaitu menyebarkan pencerahan dan kebaikan melalui konten digital dan program siaran non-komersial. Mereka mengutamakan nilai-nilai seperti hormat, syukur, dan cinta kasih dalam mengangkat isu-isu terkini, anak-anak, *talkshow*, *variety show*, dan dokumenter. Tujuan utamanya adalah menjadi pilihan media favorit bagi keluarga. Manajemen DAAI TV sangat memperhatikan budaya perusahaan, sikap pegawai, desain kantor, serta program siaran dan konten digitalnya untuk meningkatkan posisi mereka di Jakarta. Untuk mencapai tujuan ini, DAAI TV mengembangkan rencana yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM). Mereka menggunakan konsep OKRs (*Objective Key Results*) yang dikembangkan oleh Doerr (2018) untuk mengukur dan memantau kemajuan strategi mereka. Konsep ini menekankan penetapan tujuan yang jelas dan integrasi komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi sebagai tim kerja yang solid. Pendekatan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian digunakan dalam mengukur dan memantau OKR.



Menurut Robert dalam Robbins & Judge (2017), kepemimpinan berorientasi pada prestasi membantu memastikan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien, dengan cara menetapkan tujuan yang menantang, fokus dan terarah dengan harapan anggota timnya dapat menghasilkan prestasi yang maksimal. Pemimpin memberikan ekspektasi yang tinggi, fokus pada proses monitoring dan tracking pencapaian serta mendorong untuk memberikan hasil pada waktu yang telah disepakati bersama. Iklim organisasi yang mendukung dengan peraturan, kebijakan, dan sistem operasional yang jelas, pemahaman yang jelas tentang tugas yang diberikan kepada setiap anggota tim, dan lingkungan positif yang dibina oleh atasan dan kolega semuanya diperlukan dalam proses pencapaian target OKR. Beroperasi dalam jangka waktu tertentu. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa DAAI TV memiliki aturan, pedoman, dan prosedur operasional yang terstandarisasi dan telah tertanam dalam benak seluruh staf di semua tingkatan. Kebijakan, prosedur, dan kerangka operasional diperiksa dan diperbarui sesuai kebutuhan, dan para pemimpin di masing-masing domain memastikan bahwa hal tersebut dikomunikasikan dengan cara yang dapat dipahami oleh anggota tim.

Penelitian menunjukkan bahwa dalam menerapkan konsep OKRs, beberapa departemen belum sepenuhnya melakukan pemantauan dan memberikan umpan balik kepada pegawai. Hal ini menyebabkan kurangnya motivasi dan dukungan bagi pegawai untuk mencapai tujuan, serta minimnya apresiasi dari atasan terhadap kontribusi tim. Lima pegawai yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka tidak diberi informasi yang cukup tentang

praktik manajemen, dan merasa tidak diberi kesempatan untuk memberikan saran atau ide perbaikan. Akibatnya, mereka hanya fokus menyelesaikan tugas harian tanpa mengambil tanggung jawab lebih dalam meningkatkan unit kerja tempat mereka bekerja. Selain itu, beberapa pegawai juga mengungkapkan bahwa mereka belum menerima apresiasi berupa kompensasi, baik secara finansial maupun non-finansial, atas prestasi mereka. Survei kepuasan pegawai terakhir yang dilakukan oleh DAAI TV pada tahun 2017 menunjukkan skor 3,42 dari total 3,75 menurut data Benchmark Indonesia.

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat pergantian pegawai di unit HR meningkat dari 7,4% pada tahun 2021 menjadi 18,1% pada tahun 2022, melampaui target perusahaan sebesar 10%. Alasan utama para pegawai meninggalkan perusahaan adalah karena mereka menerima tawaran yang lebih baik dari perusahaan pesaing. Hasil wawancara exit interview menunjukkan bahwa kebanyakan pegawai yang keluar merasa kurang puas dengan komunikasi dan umpan balik dari atasan, beban kerja yang tidak seimbang, dan kesempatan pelatihan yang kurang. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat pergantian pegawai yang tinggi dapat mengurangi komitmen organisasi. Studi Antari (2019) menunjukkan turnover tinggi menurunkan komitmen organisasi.

Setelah menganalisis penelitian terdahulu, peneliti menemukan bahwa meskipun beberapa variabel tetap sama dengan penelitian ini, tetapi tidak ditemukan penelitian yang menggunakan empat (4) variabel ini dalam satu penelitian. Tidak hanya adanya kesamaan antara hasil penelitian tetapi juga ditemukan ketidaksamaan hasil terhadap variabel yang



diteliti seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Mwaisaka *et al.* (2019), Reskantika *et al.* (2019) dan Aprillianto *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, namun penelitian Sudiantini & Saputra (2022), Almahasneh *et al.* (2022) dan Riyanto & Panggabean (2020) tidak menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Penelitian lain, termasuk Ginting *et al.* (2019), Reskantika *et al.* (2019), Almahasneh *et al.* (2022), Laila & Muryati (2020) memiliki kesimpulan yang sama yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi mempengaruhi dedikasi pekerja terhadap pekerjaannya. Penelitian Sudiantini & Saputra (2022) mengungkapkan hasil yang berbeda yaitu komitmen pegawai tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Ilmawati *et al.* (2021), Obeng *et al.* (2020), Tirza & Prayekti (2022), dan Mishra & Tirokia (2021) menyimpulkan bahwa iklim organisasi memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi pada umumnya, tetapi temuan lain ditemukan oleh Soemadi (2021), percaya tidak ada hubungan yang jelas antara dedikasi pegawai dan suasana organisasi. Perbedaan tersebut juga terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Yukongdi & Pooja (2020), Reskantika *et al.* (2019), dan Zulaekhah *et al.* (2022) bahwa kepuasan kerja memberikan dampak pada meningkatnya komitmen afektif pegawai terhadap organisasinya sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Aprillianto *et al.* (2019) dan Jannah (2020) yang mendapatkan bahwa komitmen emosional dan kepuasan pegawai memiliki hubungan yang kecil namun bermanfaat artinya komitmen afektif belum dapat mendorong meningkatnya kepuasan pegawai.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di DAAI TV serta ditemukan adanya gap riset pada penelitian terdahulu, peneliti bersemangat untuk menyelidiki lebih dalam bagaimana gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dan iklim organisasi berdampak pada komitmen afektif DAAI TV baik melalui kepuasan kerja ataupun tidak. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian khususnya bagi Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya. Selain itu, diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif pekerja, yang dapat diperhitungkan dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan terkait pembangunan perusahaan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dimana peneliti mengevaluasi hipotesis dengan analisis statistik. Analisis data menggunakan teknik multivariate analysis dengan pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS. Populasi penelitian ini adalah 206 pegawai dari DAAI TV Jakarta dan Medan, dengan sampel sebanyak 136 responden yang dipilih secara purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert (skala 1-5). Mayoritas responden adalah pria (58,1%) dan usia di atas 35 tahun (40,4%). Mayoritas responden memiliki pendidikan Strata 1 (77,2%) dan masa kerja lebih dari 6 tahun (49,3%).

Penelitian ini menggunakan tiga variabel: gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan iklim organisasi sebagai



variabel bebas, komitmen afektif sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel penghubung. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menetapkan tujuan dan memotivasi pegawai (Mwaisaka, 2019). Gaya ini juga berkontribusi positif terhadap komitmen kerja dengan memberikan kepercayaan dan bimbingan pada pegawai (Ginting et al., 2019). Iklim organisasi yang baik juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan menciptakan kenyamanan bagi pegawai (Haryono et al., 2019). Kenyamanan dalam iklim organisasi juga memengaruhi komitmen afektif, karena ketidaknyamanan bisa membuat pegawai memilih untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh pada komitmen afektif dengan memenuhi

kebutuhan dan emosi positif pegawai (Luturlean & Arif, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan reliabilitas penelitian ini diuji menggunakan SMART PLS. Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh item pertanyaan mempunyai nilai AVE diatas 0,5 yaitu Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi mempunyai AVE senilai 0,671, Iklim Organisasi sebesar 0,591, Kepuasan Kerja sebesar 0,590 dan Komitmen Afektif sebesar 0,688 sehingga dapat dinyatakan Valid. Nilai realibilitas pada keseluruhan item pada penelitian ini adalah diatas 0,7 dengan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi mempunyai nilai 0,901, Iklim Organisasi sebesar 0,861, Kepuasan Kerja sebesar 0,821 dan Komitmen Afektif sebesar 0,900 sehingga dapat dinyatakan reliable.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Ket.
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0,671	0,5	Valid
Iklim Organisasi	0,591	0,5	Valid
Kepuasan Kerja	0,590	0,5	Valid
Komitmen Afektif	0,668	0,5	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Nilai Kritis	Ket.
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0,901	0,924	0,7	Reliabel
Iklim Organisasi	0,861	0,896	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,821	0,876	0,7	Reliabel
Komitmen Afektif	0,900	0,923	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

Pengujian *Outer Loadings* didapatkan hasil bahwa setiap variabel bernilai diatas 0,5 sehingga tidak memerlukan modikasi model penelitian dan pada hasil perhitungan *fornel-Larcker*

Criterion untuk menguji *Dicriminant Validity* didapatkan hasil bahwa nilai akar rho A setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk



lainnya, sehingga dapat disimpulkan validitas dikriminan baik.

Tabel 3. Hasil Outer Loadings

Indikator	Outer Loadings	p-value	Nilai Kritis	Keterangan
X1.1 <- X1	0,763	0,000	0,5	Valid
X1.2 <- X1	0,859	0,000	0,5	Valid
X1.3 <- X1	0,814	0,000	0,5	Valid
X1.4 <- X1	0,803	0,000	0,5	Valid
X1.5 <- X1	0,847	0,000	0,5	Valid
X1.6 <- X1	0,824	0,000	0,5	Valid
X2.1 <- X2	0,803	0,000	0,5	Valid
X2.2 <- X2	0,792	0,000	0,5	Valid
X2.3 <- X2	0,775	0,000	0,5	Valid
X2.4 <- X2	0,741	0,000	0,5	Valid
X2.5 <- X2	0,686	0,000	0,5	Valid
X2.6 <- X2	0,809	0,000	0,5	Valid
Y1.1 <- Y	0,848	0,000	0,5	Valid
Y1.2 <- Y	0,814	0,000	0,5	Valid
Y1.3 <- Y	0,802	0,000	0,5	Valid
Y1.4 <- Y	0,780	0,000	0,5	Valid
Y1.5 <- Y	0,858	0,000	0,5	Valid
Y1.6 <- Y	0,799	0,000	0,5	Valid
Z1.1 <- Z	0,745	0,000	0,5	Valid
Z1.2 <- Z	0,794	0,000	0,5	Valid
Z1.3 <- Z	0,865	0,000	0,5	Valid
Z1.4 <- Z	0,833	0,000	0,5	Valid
Z1.5 <- Z	0,568	0,000	0,5	Valid

Sumber: Hasil Olah Data *Partial Least Square (PLS)*, 2024.

Hasil pengujian R-square, didapat temuan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Iklim Organisasi dapat mempengaruhi Kepuasan kerja sebesar 74,3% (nilai R-square 0,743) sedangkan pengaruhnya terhadap Komitmen Afektif adalah sebesar 75,9% (nilai R-square 0,759). Sisanya sebesar 25,7% dan 24,1% bisa dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Nilai Q-square pada Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar

0,576 sedangkan pada Komitmen Afektif adalah sebesar 0,552. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai tingkat prediksi yang baik. Pengujian f^2 (*Effect Size*), ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi berpengaruh kecil terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Iklim Organisasi berpengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh besar terhadap Komitmen Afektif sedangkan Iklim

Organisasi berpengaruh kecil terhadap Komitmen Afektif.

Uji *Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan, Nilai GoF

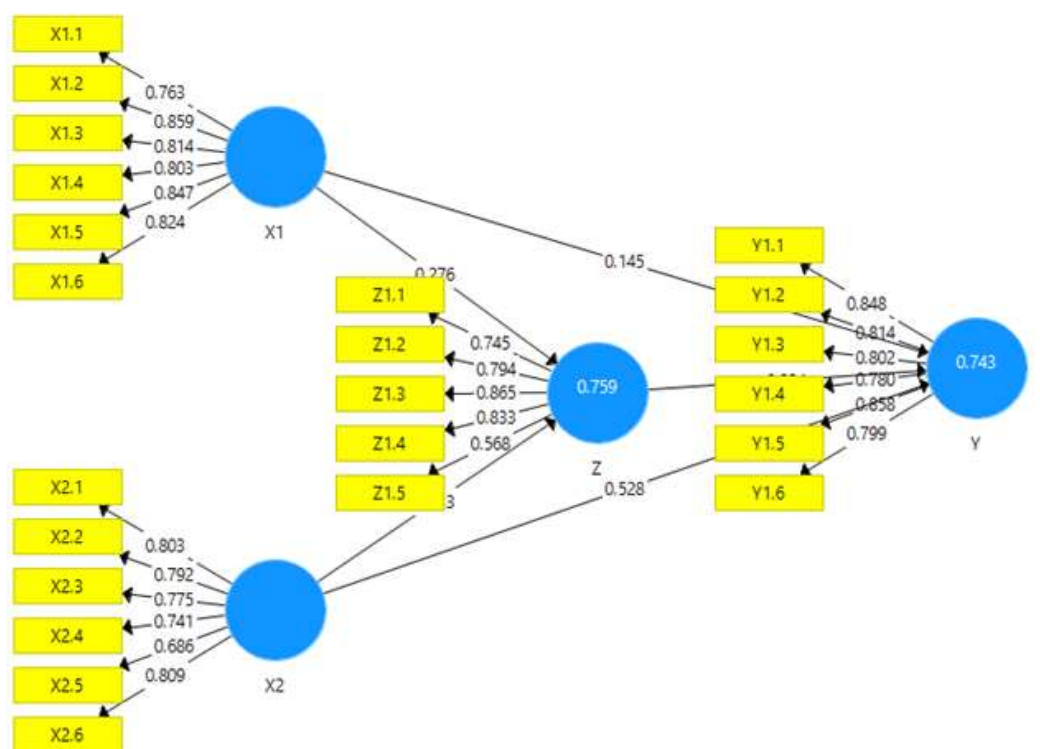
pada penelitian ini tergolong besar yaitu sebesar 0,667 dan 0,653 yang berarti *outer model* dengan *inner model* telah layak atau valid.

Tabel 4. Hasil Goodness of Fit (GoF)

Variabel	Communality	Rata-rata	R2	GoF	Kategori
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	0,903	0,879	0,759 0,743	0,667 0,653	Layak atau Valid
Iklim Organisasi	0,867				
Kepuasan Kerja	0,843				
Komitmen Afektif	0,901				

Sumber: Hasil Olah Data *Partial Least Square (PLS)*, 2024

Penelitian ini menggunakan SEM – PLS dengan hasil sebagai berikut :



Gambar 2

Analisis SEM – PLS

Sumber: Olah Data *Partial Least Square (PLS)*, 2024.

Dalam uji hipotesis 1 didapat nilai $t_{hitung} (3,285) > t_{tabel} (1,960)$ dan nilai $p\text{-value} 0,001 < 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil ini mempunyai implikasi yang menunjukkan bahwa dengan pemimpin yang mengaplikasikan gaya ini dengan baik dan benar maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dibawahnya (Ashraf *et al.*, dalam Mwaisaka (2019).

Menurut temuan penelitian Tikto dan Lace dalam Mwaisaka *et al.* (2019); Mwaisaka *et al.* (2019); Reskantika *et al.* (2019); Aprillianto *et al.* (2019), terdapat korelasi penting antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dapat meningkat. Pemimpin dengan gaya ini menyusun target dengan tepat dan benar dengan tujuan yang menantang untuk pengembangan berkelanjutan dan pencapaian yang maksimal, tak hanya itu, diperlukan umpan balik atas kinerja pegawai tersebut serta pemberian motivasi penting untuk dilakukan. DAAI TV menerapkan sistem OKRs yang terekam dalam bentuk dokumen / kertas kerja individu dimulai dari lembar persetujuan yang disepakati kedua belah pihak, catatan penerapan dan pencapaian, formulir *coaching* dan *mentoring*, tak hanya itu saja penerapan OKRs didukung dengan panduan dan prosedur yang jelas. Sistem tersebut dibuat dengan harapan pegawai memahami tugas, tanggungjawab, target pencapaian, kesempatan mengembangkan diri tentunya dalam pelaksanaannya dibangun komunikasi terbuka sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pegawai pula. Idrus (2022) berpendapat bahwa interaksi yang baik antara atasan dan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif sehingga pegawai merasa puas.

Pengujian hipotesis 2 didapat nilai t_{hitung} (8,077) > t_{tabel} (1,960) dan nilai $p-value$ $0,000 < 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini diartikan bahwa dengan iklim organisasi yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja pula.

Temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Arijanto *et al.*, (2022); Rezaee *et al.*, (2019); Pasaribu & Indrawati dalam Tirza & Prayekti (2022) menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Struktur yang memungkinkan perusahaan untuk menetapkan peran dan tanggung jawab kepada pegawai secara tepat, serta cara perusahaan mengembangkan dan mempertahankan identitas organisasinya, menumbuhkan lingkungan kerja yang ramah dan mendorong, menghargai dan menghargai kerja keras, serta mengantisipasi dan menyelesaikan konflik dengan segera, adalah semua aspek iklim organisasi yang harus diperhitungkan. DAAI TV telah mengembangkan dan menjaga identitasnya dengan senantiasa menjunjung tinggi visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Untuk menciptakan lingkungan yang ramah, manajemen dan pemimpin harus menerapkan dan mengawal nilai-nilai dan budaya perusahaan, yang meliputi rasa syukur, saling menghormati, persatuan, harmoni, cinta kasih, dan kerja sama. Mereka juga perlu memperhatikan kesejahteraan psikologis dan fisik anggota timnya dan memberi semangat. Menurut Mathew & Selvi dalam Hussainy (2022), Pekerja tertarik untuk bekerja dan berkembang di perusahaan yang dapat menawarkan lingkungan kerja yang mendukung dengan pedoman yang jelas mengenai otonomi, keadilan, dan rasa hormat terhadap upaya dan hasil mereka. Hal ini selaras dengan apa yang diteliti oleh Haryono *et al.* (2019) bahwa budaya kerja yang positif dapat mempengaruhi pandangan dan perilaku setiap pegawai, sehingga ia mengetahui bahwa perusahaan tersebut cocok dan nyaman baginya. Iklim organisasi yang positif adalah iklim dimana setiap pekerja



merasa puas dengan posisinya dan mampu memberikan kontribusi yang berharga. Kepuasan kerja pegawai menurun jika lingkungan kerja tidak mendukung, sehingga membuat mereka kurang termotivasi dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan produktivitas di bawah standar.

Pengujian hipotesis 3 didapat nilai $t_{hitung} (2,184) > t_{tabel} (1,960)$ dan nilai $p-value$ $0,029 < 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Temuan pada penelitian Reskantika *et al.* (2019), Almahasneh *et al.* (2022), Laila & Muryati (2020), menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif. Semakin baik Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi akan mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai. Pekerja dengan komitmen tinggi biasanya menganut dan mengikuti peraturan yang ada karena peraturan tersebut sejalan dengan tujuan dan nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginting *et al.* (2019) Karena manajemen dan atasan mendukung sepenuhnya hal tersebut sebagaimana dituangkan dalam aturan, kebijakan, dan prinsip organisasi yang jelas, pegawai akan ikut merasa nyaman dalam bekerja. Statistik pegawai DAAI TV yang menerima Surat Peringatan di bawah 3% setiap tahunnya menunjukkan bahwa pegawai telah menerapkan penerimaan dan kepatuhan terhadap norma dan prosedur kerja. Tentu saja hal ini tidak lepas dari tanggung jawab atasan dalam hal pengorganisasian tugas, pemetaan SDM, dan pengawasan terhadap pekerjaan agar selesai sesuai protokol, yang kesemuanya akan berdampak pada tercapainya tujuan

dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Menurut Steers dalam Idrus (2020), Komitmen afektif dipengaruhi secara signifikan oleh pengalaman kerja; Hal ini berkaitan dengan keinginan psikologis untuk merasa kompeten dan nyaman berada di perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan pengalaman kerja yang positif, para pemimpin harus menetapkan dan mempertahankan tujuan yang menuntut dan standar yang tinggi untuk keunggulan kerja. Salah satu pilihannya adalah pemimpin tim menginspirasi bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi dengan menanamkan kepercayaan diri mereka dalam melakukan pekerjaannya.

Pengujian hipotesis 4 didapat nilai $t_{hitung} (7,711) > t_{tabel} (1,960)$ dan nilai $p-value$ $0,000 < 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Obeng *et al.* (2020); Tirza & Prayekti (2022); Mishra & Tirokia (2021), juga menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Menurut Hussainy (2022), memahami perilaku dan tindakan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari merupakan salah satu prioritas dari perusahaan, hal ini dilakukan karena budaya tempat kerja yang positif sangat meningkatkan motivasi dan produktivitas, yang keduanya membantu pencapaian tujuan organisasi. Tenaga kerja saat ini terdiri dari berbagai macam individu yang memiliki peluang untuk berkembang secara pribadi, mendapatkan pengalaman, dan melanjutkan pendidikan, sehingga kecil kemungkinan mereka untuk bertahan di satu perusahaan. Jika mereka mengalami



kegelisahan dalam organisasi, ada kemungkinan mereka akan pindah ke organisasi lain. Untuk mempertahankan talenta terbaiknya, DAAI menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan melakukan pembagian peran dan tanggung jawab sesuai uraian tugas, menjaga individualitas dengan berpegang teguh pada visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang tertuang dalam budaya kerja, seperti penetapan jam kerja yaitu pukul 08.00 – 17.00 WIB (berbeda dengan perusahaan media pada umumnya), menyediakan fasilitas penunjang, dan lain sebagainya. Survei yang dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa jam kerja perusahaan yang mendukung para profesional media dan ruang kerja yang memadai menjadi alasan utama mengapa pegawai tidak mau berhenti.

Pengujian hipotesis 5 didapat nilai t_{hitung} (2,109) > t_{tabel} (1,960) dan nilai $p-value$ 0,035 < 0,05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Menurut Tirza & Prayekti (2022) dalam penelitiannya, kepuasan kerja berperan penting dalam komitmen afektif karena komitmen afektif memberikan motivasi kerja kepada pegawai yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya produktivitas dan kepuasan kerja. DAAI TV mengikutsertakan program yang disiarkan dalam kompetisi nasional dan internasional dari. Untuk itu memerlukan perlengkapan tambahan, waktu, dan sumber daya yang tepat, hal ini memerlukan dukungan dari manajemen dan atasan terkait. Tersedianya faktor pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti perekrutan berbasis keterampilan dan kemampuan, dukungan material, psikologis

dan fisik, serta penghargaan atas kemenangan, dimaksudkan untuk membuat pekerja merasa bangga bekerja untuk perusahaan dan membuat mereka ingin bertahan daripada pergi. Hal ini didukung dengan temuan dari Luturlean & Arif (2019), yang menyatakan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Jika pekerja senang dengan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan yang fleksibel, tujuan yang dapat diterima, dan pengembalian yang dapat diterima, hal ini dapat meningkatkan opini mereka terhadap perusahaan sehingga meningkat pula komitmen afektifnya.

Pengujian hipotesis 6 didapat nilai t_{hitung} (2,321) > t_{tabel} (1,960) dan nilai $p-value$ 0,046 < 0,05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi berpengaruh positif secara tidak langsung dan signifikan terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. Hal ini juga dapat dipahami sebagai berikut bahwa ketika gaya kepemimpinan berorientasi prestasi meningkat maka kepuasan kerja pun meningkat, dan hal ini berpengaruh besar terhadap komitmen afektif. DAAI TV rutin menyelenggarakan program khusus berskala besar, seperti program khusus HUT DAAI TV, dan melaksanakannya di kota-kota besar seperti Jakarta, Medan, dan Surabaya. Untuk menyukseskan program khusus ini, pegawai dari berbagai departemen berkolaborasi. Pegawai dapat dengan sukarela mendaftar untuk menjadi panitia ataupun mereka ditugaskan oleh atasan langsung. Untuk memberikan pengalaman dan kesempatan kepada pegawai untuk mengerjakan proyek di luar pekerjaan rutinnnya, tugas yang diberikan mungkin sesuai atau tidak sesuai dengan tugas masing-masing posisi dalam unit



kerja. Menurut data lebih dari 50% pekerja berkontribusi terhadap pelaksanaan program khusus ini, maka dapat disimpulkan bahwa pekerja siap melakukan tugas di luar lingkup pekerjaannya jika diperlukan. Hal ini dapat dilakukan oleh anggota staf di waktu luang mereka, tentu saja memerlukan dukungan dari sebagai bentuk pengembangan dan pelatihan tim dibawah pimpinannya serta untuk menunjukkan adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Dengan pengalaman positif yang dirasakan oleh pegawai diharapkan pegawai tidak memiliki alasan untuk meninggalkan perusahaan karena kepuasan kerjanya meningkat.

Pengujian hipotesis 7 didapat nilai t_{hitung} (1,988) > t_{tabel} (1,960) dan nilai $p-value$ 0,047 < 0,05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung dan signifikan terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari budaya dan nilai-nilai yang ditanamkan DAAI TV, yang terimplementasikan dalam sistem kerja dan menjadi landasan pengambilan keputusan manajemen. SOP (*Prosedur Operasional Standar*) yang jelas, uraian tugas yang luas, penggunaan OKR, dan kebijakan lainnya. Bukan hanya dari segi aturan, tapi juga dari segi kekeluargaan yang melingkupi dunia kerja dan membina hubungan kerja yang positif. Komitmen afektif terhadap perusahaan dapat dihasilkan dan ditingkatkan jika personel dan organisasi memiliki nilai dan tujuan yang sama. Jika para pekerja mengalami kegelisahan di dalam perusahaan, ada kemungkinan mereka akan pindah ke perusahaan lain (Hussainy, 2022). Luturlean & Arif (2019) menyatakan bahwa ketika pekerja merasa senang dengan pekerjaan yang diberikan

kepada mereka, opini positif mereka terhadap perusahaan akan meningkat, sehingga memperkuat keyakinan bahwa perusahaan mendukung dan memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini, pada gilirannya, akan memperkuat perasaan terhadap perusahaan dan meningkatkan komitmen afektif pekerja.

PENUTUP

Terbukti bahwa kepemimpinan berorientasi prestasi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Disisi lain kepuasan kerja sebagai mediasi memiliki pengaruh yang besar dalam komitmen afektif sehingga penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kepemimpinan berorientasi prestasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi managerial yang dapat diimplementasikan dalam penyusunan sistem kerja dan kebijakan khususnya pada pemberian *reward* atas hasil pekerjaan pegawai dan bagaimana cara perusahaan dalam menyelesaikan konflik. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti memberikan saran untuk menambahkan variabel kompensasi finansial, non finansial, pelatihan dan pengembangan, tak hanya itu peneliti menyarankan untuk memperluas objek penelitian dan menambah jumlah sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., & Lussier, N. R. (2013). *Effective leadership (5th International Edition)*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Anjani, A. D., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2023). *Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel*



- Intervening*. Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 8(1).
- Antari, N. L. S. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention (Studi Pada Losari Hotel Sunset Bali)*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 1(1), 31–37.
- Almahasneh, Y. A. S., Mohd, S. B. S. R., Khatijah, B. O., & Siti, N. A. Z. (2022). *The Relationship Between Job Satisfaction and Affective Commitment Toward Organizational Behavior*. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6(4), 265–274.
- Arumi, M. S. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Pemeditasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung*. International Journal of Research in Business and Social Science, 8(4), 2147–4478.
- Aprillianto, W. D., Sri, M., & Irsan, T. (2019). *Pengaruh Peran Pemimpin dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Umum Dan Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Kutai Timur*. Jurnal Manajemen, 11(1), 83–95.
- Ginting, D., Nina, F., Tiara, R., & Harry, W. (2019). *Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Paramedis Dalam Implementasi Akreditasi Rumah Sakit Versi SNARS*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 19(30), 504–508.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization International*. New Jersey: Prentice Hall.
- Haryono, S., Yusda, I. A., & Mohd, S. M. S. (2019). *Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study Of Indonesian Employees*. Academy of Strategic Management Journal, 18(1), 1–6.
- Hassi, A. (2019). *“You Get What You Appreciate” Effects Of Leadership On Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior*. International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 786–811.
- Hussainy, S. S. (2022). *Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead*. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 9(1), 44–62.
- Idrus, A. (2020). *Komitmen (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakan, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dosen)*. Tasikmalaya: Rumah Cemerlang Indonesia.
- Ilmawati, V., Tulus, W., & Nida, H. (2021). *Hubungan Komitmen Afektif Dengan Iklim Organisasi Dimediasi Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan*. Psychological Journal Science and Practice, 1(1), 23–32.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Jannah, M. S. (2020). *Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada PT. Pelindo III*. Jurnal MAPAN, 5(1), 16–23.



- Laili, M., & Muryati. (2020). *Analisis Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 76–92.
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Luturlean, B. S., & Arif, P. P. (2019). *Antecedents of Employee's Affective Commitment: The Direct Effect Of Work Stress And The Mediation Of Job Satisfaction*. *Journal of Applied Management*, 17(4), 697–712.
- Mwaisaka, D., George, K. A., & Caren, O. (2019). *Influence of Participative and Achievement-Oriented Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Commercial Bank In Kenya*. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 42–53.
- Mishra, B., & Tirokia, J. (2021). *Impact Of Ethical Leadership On Organizational Climate And Its Subsequent Influence On Job Commitment: A study in hospital context*. *Journal of Management Development*, 40(5), 438–452.
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan*. *Jurnal Umaha*, 4(2), 107–115.
- Obeng, A. F., Prince, E. Q., Erik, C., & Stephen, A. D. (2020). *Organizational Climate and Employee Performance: Examining The Mediating Role of Organizational Commitment And Moderating Role of Perceived Organizational Support*. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 223–247.
- Reskantika, R., Parminto, A., & Ulfah, Y. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi*. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 195–202.
- Rezaee, A., Hooshang, K., Esmail, Z. B., & Abdollah, S. (2019). *English Teacher's Job Satisfaction: Assessing Contributions Of The Iranian School Organizational Climate in A Mixed Methods Study*. *Journal Cogent Education*, 7(1), 1–23.
- Riyanto, S., Panggabean, M. (2019). *The Impact of Leadership, Organizational Culture, and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction (Case Study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120, 28–36.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soemadi, R.R.A. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Muhammadiyah Tangerang*. *Dynamic Management Journal*, 5(1), 13–22.
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). *The Influence of Leadership Style: Job Satisfaction, Employee Loyalty, And Commitment At Pt Lensa Potret Mandiri*. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467–478.



- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tirza, J., & Prayekti. (2022). *The Effect Of Affective Commitment, Compensation, Organization Climate on Job Satisfaction on Yogyakarta Transportation Service Employees*. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 6(2), 307–316.
- Yukongdi, V., & Pooja, S. (2020). *The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction, and Job Stress on Turnover Intention: A Study Of Nepalese Bank Employees*. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(Supplementary Issue 1), 88–98.
- Zulaekhah, I., Siti, Z. W., & Adi, I. (2022). *Influence of Affective Commitment on Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable*. *International Conference of Sustainable Competitive Advantage*, 55–65.

