

HUBUNGAN ANTARA IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Muhammad Fajar Wahyudi Rahman

Anang Kistyanto

muhammadrahman3@mhs.unesa.ac.id

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Abstract,

PT Rosan Permai is a family company initiated and founded in 1972 on street Keboan Sikep Gedangan, Sidoarjo. Engaged in the field of transportation services, both ankle and trailer truck rental and in sugar cane plantations. PT Rosan Permai is the only company in Sidoarjo regency which is officially registered as a company engaged in the delivery of goods and suppliers of sugar cane at sugar factories in the East Java area. The purpose of this study is to test and analyze the influence of psychological climate on employee performance through job satisfaction on employees of PT Rosan Permai Sidoarjo.

This research is a causality study with a quantitative approach. The sampling technique used a saturated sample with a total of 44 respondents to employees of PT Rosan Permai Sidoarjo. The statistical analysis used in this study is Partial Least Square (PLS) with the help of smartPLS 3.0 software.

The results of this study explain that the Psychological Climate has a positive and significant effect on Employee Performance. Psychological Climate has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance. Job Satisfaction mediates the influence of Psychological Climate on Employee Performance, but the results found that the Psychological Climate has a direct influence that is greater than the indirect effect on Employee Performance.

Keywords: Psychological climate, job satisfaction, employee performance

Abstrak,

PT Rosan Permai merupakan perusahaan keluarga yang digagas dan didirikan pada tahun 1972 di Jalan Keboan Sikep Gedangan, Sidoarjo. Bergerak di bidang jasa angkutan transportasi penyewaan truck baik jenis engkel maupun gandeng serta dibidang perkebunan tebu. PT Rosan Permai ialah perusahaan satu – satunya di kabupaten Sidoarjo yang terdaftar resmi sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pengiriman barang sekaligus pemasok tebu pada pabrik – pabrik gula di area Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Rosan Permai Sidoarjo.

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 44 responden pada karyawan PT Rosan Permai Sidoarjo. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan *software smartPLS 3.0*.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan, namun ditemukan hasil bahwa Iklim Psikologis memiliki pengaruh secara langsung yang lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci: Iklim psikologis, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Perusahaan dibidang jasa pengiriman sangatlah banyak dan beragam, khususnya jasa pengiriman barang. Suatu perusahaan jasa kirim barang harus mempunyai legalitas untuk menjalankan usaha demi menciptakan rasa aman terhadap pengguna jasa perusahaan tersebut, baik berbentuk CV maupun PT Perusahaan jasa pengiriman barang di Indonesia khususnya di kota Sidoarjo provinsi Jawa Timur yang telah mempunyai legalitas mendirikan dan menjalankan usaha serta telah berbentuk PT ialah PT Rosan Permai.

PT Rosan Permai adalah perusahaan keluarga yang digagas dan didirikan oleh H. Chusnaini. Didirikan pada tahun 1972 di Jalan

Keboan Sikep Gedangan, Sidoarjo. PT Rosan Permai saat ini bergerak di bidang jasa angkutan transportasi penyewaan truck baik jenis engkel maupun gandeng. Selain sebagai perusahaan jasa pengiriman barang, PT Rosan Permai juga bergerak dalam bidang perkebunan tebu yang hasilnya dipasok ke pabrik – pabrik gula milik negara (BUMN) di wilayah Sidoarjo, Malang dan Lamongan. PT Rosan Permai merupakan perusahaan satu – satunya di kabupaten Sidoarjo yang bergerak pada bidang jasa pengiriman barang sekaligus pemasok tebu pada pabrik – pabrik gula di area Jawa Timur. Sebagai upaya pengembangan agar dapat terus bersaing dengan perusahaan

lainnya, perlu adanya pemanfaatan potensi sumber daya manusia yang ada dan siap sedia dalam mendukung perkembangan perusahaan, yang dalam hal ini ialah kinerja dari

karyawan, oleh karenanya terbukti bahwa kinerja karyawan sangatlah berperan dalam menunjang kemajuan perusahaan.

Tabel 1. Hasil Produksi Kebun PT. Rosan Permai

Musim Tanam	Luas Kebun	Hasil Produksi
2013/2014	254,727 Ha	151,613 Kw
2014/2015	206,334 Ha	100.072 Kw
2015/2016	202, 429 Ha	168,016 Kw
2016/2017	214,513 Ha	149,730 Kw
2017/2018	222,186 Ha	156,196 Kw

Sumber: Rekapitulasi SHU Kebun PT RSP (2019)

Menurut Mathis & Jackson (2001) kinerja merupakan hasil dari kemampuan karyawan dikalikan dengan upaya dan dukungan. Sebenarnya, tampaknya secara alami persuasif, bahwa individu lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan yang melampaui panggilan tugas formal mereka dalam iklim yang menguntungkan, oleh sebab itu, iklim diharapkan akan dapat memiliki pengaruh pada kinerja individu.

PT Rosan Permai mempunyai karakteristik dengan jumlah pegawai yang cukup banyak dengan sifat yang bermacam – macam serta memiliki perilaku yang sangat bervariasi. Hal tersebut akan memberikan pengaruh terhadap

persepsi karyawan mengenai situasi kerja mereka, akibatnya terjadi diferensiasi sikap kerja yang berdampak pada variasi kerja karyawan. Persepsi dari seorang individu berpengaruh terhadap persepsi individu yang lain, berakibat terciptanya iklim psikologis. James & Sells (1981), mendeskripsikan iklim psikologis sebagai representasi kemampuan individu dari peristiwa situasional yang relatif dekat, diekspresikan dalam istilah yang mencerminkan makna psikologis situasi terhadap individu. Hasil penelitian Yee et al (2014) iklim psikologis berkorelasi signifikan positif signifikan terhadap kinerja, didukung hasil penelitian Mianto et al (2018) yang menyatakan terdapat

pengaruh positif signifikan antara variabel iklim psikologis terhadap kinerja, selain itu, yang mendorong kinerja karyawan ialah kepuasan kerja. Robbins & Judge (2015: 49) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan yang positif pada pekerjaan serta dirasakan berdasarkan evaluasi atas karakteristik pekerjaannya.

Menurut kesimpulan dari Karanika-murray et al (2017) iklim psikologis dapat menjadi faktor kontekstual yang positif dan signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian serupa juga dikemukakan Biswas & Varma (2007) yang membuktikan terdapat adanya pengaruh yang positif signifikan antara iklim psikologis terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan menganggap bahwa iklim psikologis di lingkungan pekerjaannya telah berjalan dengan baik, maka akan menyebabkan rasa puas dalam diri karyawan, rasa puas tersebut akan membuat karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian Rizal & Ratnawati (2012) menjelaskan kepuasan kerja karyawan

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga sejalan dengan Suwardi & Utomo (2011) yang menjelaskan kepuasan kerja terbukti secara positif signifikan memiliki pengaruh pada kinerja para pegawai.

Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada diperusahaan selama peneliti melakukan penelitian di PT Rosan Permai Sidoarjo. Terdapat beberapa permasalahan yaitu para karyawannya dinilai kurang memperhatikan indikator kinerja karyawan yang menjadi acuan perusahaan yaitu prestasi, kedisiplinan dan tanggungjawab. Produksi tebang tebu selama 5 tahun terakhir menunjukkan hasil yang tidak stabil yaitu mengalami penurunan dan kenaikan setiap tahunnya. Tingkat kehadiran karyawan seringkali tidak tepat waktu sesuai peraturan yang telah ditetapkan. Kepala bagian angkutan kurang inisiatif dan kurang memperhatikan kondisi kendaraan dari setiap supir, sehingga supir seringkali tidak dapat memenuhi target pengiriman tebang tebu dengan maksimal. Proses

pembayaran hasil tebang tebu yang dikirimkan ke pabrik gula yang telah dikirim oleh supir masih belum dibayarkan kepada PT Rosan Permai.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Rosan Permai Sidoarjo.

Iklim Psikologis

Iklim psikologis didefinisikan sebagai representasi kemampuan 'individu' dari peristiwa situasional yang relatif dekat, diekspresikan dalam istilah yang mencerminkan makna psikologis situasi terhadap individu (James & Sells, 1981: 275). Sementara itu Isaken & Lauer (2002) mendeskripsikan iklim psikologis sebagai penilaian kognitif terhadap lingkungan yang dianggap oleh individu dalam hal makna dan nilai pribadinya. Iklim psikologis dapat mengacu pada persepsi karyawan terhadap organisasi secara umum atau aspek organisasi, terutama kebijakan, praktik, dan prosedurnya, atau perilaku yang dihargai,

didukung atau diharapkan (James et al., 2008).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan iklim psikologis ialah penilaian individu terhadap lingkungan kerja dalam hal kebijakan, prosedur dan perlakuan atas dirinya yang berhubungan terhadap rasa kesejahteraan karyawan. Beberapa indikator untuk mengukur iklim psikologis diantaranya terdapat pada penelitian yang dilakukan Jones & Jamest (1979), Ekvall (1996), Swift & Campbell (1998), Schultz (2008: 173), dan Karanika-Murray & Michaelides (2015). Penelitian ini menggunakan enam (6) indikator dari Schultz (2008: 173) karena merupakan hasil disertasi untuk pemenuhan gelar doktor Fakultas Psikologi Seni dan Sains Kansas State University. Adapun indikator tersebut yaitu manajemen yang mendukung, kejelasan peran, kontribusi, pengakuan, ekspresi diri, dan tantangan.

Kepuasan Kerja

Luthans (2011: 142) mendefinisikan kepuasan kerja ialah

hasil dari suatu persepsi dari karyawan tentang seberapa baiknya lingkungan perusahaan menyediakan hal – hal yang dianggap penting. Menurut Sunyoto & Danang (2013: 26) kepuasan kerja ialah cerminan perasaan seseorang pada pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja didefinisikan sebuah perasaan dari seseorang yang positif terhadap pekerjaan yang telah dihasilkan melalui evaluasi diri atas karakteristik pekerjaannya. Orang dengan evaluasi inti diri yang positif akan cenderung lebih merasa terpuaskan dengan pekerjaannya dibandingkan dengan mereka yang memiliki evaluasi inti diri yang negatif (Robbins & Judge, 2015: 49). Kesimpulan pendapat ahli tersebut dapat dijelaskan kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan dari individu atas lingkungan kerjanya (situasi kerja dan rekan kerja) terhadap hasil pekerjaannya baik positif atau negatif.

Beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja diantaranya terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Celluci et al (1978), Schultz (2008: 173), Siagian

& Sondang (2010: 295), Luthans (2011: 142), dan Robbins & Judge (2015: 49). Penelitian ini menggunakan lima (5) indikator dari Luthans (2011: 142) karena indikator tersebut sudah teruji dalam penelitian yang dilakukan oleh Changgriawan (2017). Adapun indikator tersebut yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, dukungan dan pekerja.

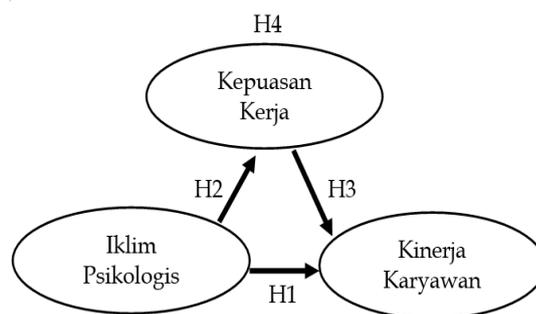
Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) mendefinisikan kinerja adalah pengukuran terhadap hasil kerja seseorang yang diharapkan menghasilkan suatu hasil yang baik. Kinerja ialah apa yang karyawan lakukan ataupun tidak mereka lakukan; kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada perusahaan yang tergolong dalam jumlah besar, kualitas output, kehadiran kerja dan sikap kerja sama (Gordon, 2000). Kinerja merupakan hasil dari kemampuan karyawan dikalikan dengan upaya dan dukungan. Dengan demikian, kinerja akan menurun jika salah satu faktor berkurang atau tidak ada (Mathis &

Jackson, 2001). Hasil beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan kinerja ialah suatu pencapaian atas prestasi kerja, baik itu secara kualitas ataupun kuantitas yang telah dilakukan atas dasar tujuan pekerjaan yang dalam hal ini telah ditetapkan perusahaan.

Beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya terdapat pada penelitian Dharma (2004: 335), Mathis &

Jackson (2008: 329), Hasibuan (2008), Kuvaas (2009), dan Mangkunegara (2009). Penelitian ini menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2008: 329) yang dianggap peneliti sesuai dengan kondisi yang ada ditempat penelitian. Adapun indikator tersebut yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dan kehadiran ditempat kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual (2019)

Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan

Byrne et al (2005) memeriksa potensi moderat iklim psikologis pada hubungannya dengan kinerja dan menghasilkan bahwa iklim psikologis memperkirakan dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Indikator iklim psikologis diukur 22-item Brown dan Leigh (1996) dan kinerja

karyawan dinilai dari 10 dimensi yang dikembangkan oleh organisasi. Sejalan dengan yang dilakukan oleh Chen et al (2015) menguji kinerja tenaga penjualan ketika menjual produk baru (yaitu, barang elektronik) dalam konteks bisnis ke bisnis dengan memasukkan iklim psikologis yang dirasakan organisasi ke dalam teori orientasi tujuan dengan hasil dimensi item iklim

psikologis yaitu dukungan penjualan dan orientasi pelanggan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan signifikan berhubungan positif terhadap kinerja. Iklim psikologis diukur dengan dimensi orientasi pelanggan, dukungan penjualan, inovasi penjualandan kinerja diukur dengan tiga item yang ditetapkan oleh perusahaan.

H1: Diduga iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Rosan Permai Sidoarjo

Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja

Karanika-murray et al (2017) dalam studinya yang ditujukan untuk menguji pengaruh iklim psikologis pada kepuasan kerja menyimpulkan bahwa iklim psikologis dapat menjadi faktor kontekstual yang signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Indikator iklim psikologis diukur menggunakan 3 dimensi dari kuesioner desain tempat kerja (Karanika-Murray dan Michaelides, 2015) dan kepuasan kerja diukur dengan 3 item, 2 diambil dari kuisisioner penilaian organisasi Michigan (Cammann et

al., 1983) dan 1 dari Quinn dan Indeks kepuasan kerja (Shepard, 1974). Penelitian lainnya dilakukan oleh Tenaya & Suwanda (2019) yang menunjukkan bahwa iklim psikologis mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim psikologis diukur dengan 6 dimensi Brown dan Leigh (1996) serta kepuasan kerja diukur dengan 5 dimensi Luthans (2006).

H2: Diduga iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Rosan Permai Sidoarjo

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Changgriawan (2017) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di one way production menemukan hasil kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja diukur menggunakan 5 indikator Luthans (2007) dan kinerja diukur menggunakan 5 indikator menurut Robbins (2006). Lie & Dr. Ir. Hotlan Siagian (2018) dalam penelitiannya ingin menguji pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja dan menghasilkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja diukur menggunakan 5 item (Luthans dan Spector dalam Robbins, 2006) dan kinerja karyawan diukur menggunakan 5 indikator Robbins (2006).

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Rosan Permai Sidoarjo

Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Biswas & Varma (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Iklim psikologis diukur menggunakan 6 ukuran Brown dan Leigh (1996), kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen kepuasan kerja 11 item Schnake (1983) dan kinerja karyawan diukur menggunakan 16 item Lynch et al (1999). Adapun penelitian lainnya oleh Mianto et al (2018) iklim psikologis memiliki pengaruh yang

positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi. Iklim psikologis diukur melalui 6 dimensi Brown & Leight (Biswas dan Varma, 2011: 181), kepuasan kerja diisi oleh pegawai yang bersangkutan dan kinerja diisi oleh atasan langsung.

H4: Diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan PT. Rosan Permai Sidoarjo

METODE

Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan di PT Rosan Permai Sidoarjo. Populasi yang digunakan ialah karyawan tetap pada seluruh bagian di PT Rosan Permai Sidoarjo yang berjumlah 44 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Variabel yang digunakan dalam penelitian diantaranya yaitu variabel bebas/independen (X), variabel terikat/dependen (Y) dan variabel mediasi/intervening (Z). Variabel independen yaitu iklim

psikologis, variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

Teknik pengumpulan data melalui hasil observasi, wawancara secara terstruktur ataupun tidak terstruktur serta penyebaran kuesioner. Sumber data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju.

Penelitian ini menggunakan alat uji Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Inner Model, dan Uji Kausalitas. Teknik Analisis Data dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan

menggunakan metode analisis *partial least square* (PLS) yang didukung *software* komputer yaitu program *smart PLS 3.0* (Chin 1998 dalam Ghozali, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan metode angket yang kembali secara keseluruhan yaitu sebanyak 44 kuesioner. Berikut gambaran masing-masing karakteristik responden yang didasarkan pada pendidikan, usia, jenis kelamin, status, dan masa bekerja.

Karakteristik dan Jawaban Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Presentasi
1	SLTA	41	93,2 %
2	S1	3	6,8 %
Total		44	100%

Sumber: diolah penulis (2019)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Presentasi
1	≤ 30 tahun	5	11,4 %
2	31-41 tahun	13	29,5 %
3	42-51 tahun	16	36,4 %
4	>52 tahun	10	22,7 %
Total		44	100%

Sumber: diolah penulis (2019)

Berdasarkan tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 41 orang (93,2%). Adapun karakteristik responden berdasarkan usia diketahui hasil yaitu kebanyakan karyawan berusia 42-51 tahun sebanyak 16 orang (36,4%). Penelitian ini juga menghitung nilai rata-rata jawaban setiap responden berdasarkan variabel yang diteliti diantaranya iklim psikologis, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun penjelasannya sebagai berikut. Rata-rata penilaian indikator variabel iklim psikologis yaitu manajemen yang mendukung sebesar 3,54,

kejelasan peran sebesar 3,41, kontribusi sebesar 4,04, pengakuan sebesar 3,65, ekspresi diri sebesar 3,87 dan tantangan sebesar 3,61. Rata-rata indikator dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri sebesar 3,35, gaji sebesar 3,93, peluang promosi sebesar 3,47, dukungan sebesar 3,76 dan pekerja sebesar 3,56. Adapun indikator kinerja karyawan diantaranya kuantitas dari hasil sebesar 3,93, kualitas dari hasil sebesar 3,83, ketepatan waktu sebesar 3,58 dan kehadiran ditempat kerja sebesar 4,03.

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Convergent Validity

Tabel 4. *Outer Loadings* Variabel Iklim Psikologis

Item	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
X1.1	0,747	Valid
X1.2	0,591	Valid
X1.3	0,794	Valid
X1.4	0,729	Valid
X1.5	0,627	Valid
X1.6	0,541	Valid

Sumber: diolah penulis (2019)

Tabel 5. *Outer Loadings* Variabel Kepuasan Kerja

Item	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Z1.1	0,607	Valid
Z1.2	0,678	Valid
Z1.3	0,802	Valid
Z1.4	0,690	Valid
Z1.5	0,678	Valid

Sumber: diolah penulis (2019)

Tabel 6. Outer Loadings Variabel Kinerja Karyawan

Item	Outer Loadings	Keterangan
Y1.1	0,665	Valid
Y2.2	0,678	Valid
Y3.3	0,788	Valid
Y4.4	0,812	Valid

Sumber: diolah penulis (2019)

Berdasarkan tabel 4, 5 dan 6, terlihat bahwa semua *outer loadings* memiliki nilai di atas 0,50. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel-variabel di atas memiliki *convergent validity* yang baik. *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Tabel 7. Composite Reliability Variabel

Variabel	Composite Reliability
Iklm Psikologis	0,833
Kepuasan Kerja	0,821
Kinerja Karyawan	0,827

Sumber: diolah penulis (2019)

Tabel 8. Cronbach's Alpha Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha
Iklm Psikologis	0,753
Kepuasan Kerja	0,729
Kinerja Karyawan	0,721

Sumber: diolah penulis (2019)

Berdasarkan tabel 7 dan 8, terlihat bahwa semua nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* diatas 0.70.

Hasil Uji Inner Model

Analisis *R-Square*

Tabel 9. Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
Iklm Psikologis	
Kepuasan Kerja	0,352
Kinerja Karyawan	0,648

Sumber: diolah penulis

Tabel 9, model pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja memberikan nilai *r-square* sebesar 0,352 dan bisa di

interpretasikan bahwasannya variabel konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel iklim psikologis sebesar 35,2% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 64,8%. Serta, model pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan memberikan nilai *r-square* sebesar 0,648 dan dapat diinterpretasikan bahwasannya variabel konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel iklim psikologis sebesar 64,8% sedangkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 35,2%.

Analisis Q-Square

Dari perhitungan diperoleh hasil *Q-square predictive relevance* sebesar 0,28 dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 28%. Berikut adalah perhitungan nilai *q-square predictive relevance* pada model penelitian ini:

$$= 1 - (\sqrt{1 - R12}) \times (\sqrt{1 - R22})$$

$$= 1 - (\sqrt{1 - 0,3522}) \times (\sqrt{1 - 0,6482})$$

$$= 1 - (\sqrt{0,876}) \times (\sqrt{0,580})$$

$$= 1 - (0,936 \times 0,761)$$

$$= 0,28$$

Hasil Uji Kausalitas

Path Coefficients dan Indirect Effect

Tabel 10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Antar	Original Sample	T-Statistics	Kesimpulan
Iklim Psikologis → Kinerja Karyawan		0,535	4,175	Hipotesis Diterima
Iklim Psikologis → Kepuasan Kerja		0,593	7,276	Hipotesis Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan		0,362	3,064	Hipotesis Diterima
Iklim Psikologis → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan		0,215	2,596	Hipotesis Diterima

Sumber: diolah penulis (2019)

Pembahasan

Berdasarkan tabel 10, terlihat bahwa semua nilai t-statistics pada *Path*

Coefficients dan *Indirect Effect* memiliki nilai lebih dari 1,96.

Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini dapat diketahui dari besarnya nilai t-statistics pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan sebesar $4,175 > 1,96$. Ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel iklim psikologis terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai koefisien estimate yaitu sebesar 0,535 yang memiliki tanda positif. Sehingga dapat disimpulkan H1 diterima.

Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini dapat diketahui dari besarnya nilai t-statistics pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja sebesar $7,276 > 1,96$. Ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel iklim psikologis terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien estimate

sebesar 0,593 yang memiliki tanda positif. Sehingga dapat disimpulkan H2 diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini dapat diketahui dari besarnya nilai t-statistics pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $3,064 > 1,96$. Ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan koefisien estimate sebesar 0,362 yang memiliki tanda positif. Sehingga dapat disimpulkan H3 diterima.

Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini dapat diketahui dari besarnya nilai t-statistics pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

kerja sebesar $2,596 > 1,96$. Ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel iklim psikologis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan koefisien estimate sebesar 0,215 yang memiliki tanda positif. Sehingga dapat disimpulkan H4 diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. PT Rosan Permai Sidoarjo telah menerapkan iklim psikologis yang baik dan kondusif serta dampaknya terjadi peningkatan kinerja para karyawan.
2. Iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. PT Rosan Permai Sidoarjo memiliki iklim psikologis yang baik dan kondusif sehingga berdampak

pada tingkat kepuasan kerja dari setiap karyawan yang relatif baik.

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan PT Rosan Permai Sidoarjo memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja yang relatif baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dari setiap karyawan.
4. Iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan. Tetapi pengaruh secara langsung iklim psikologis terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang lebih tinggi dari pada nilai signifikansi pengaruh secara tidak langsungnya.

Saran

Beberapa saran praktis dari peneliti berdasarkan hasil dari wawancara serta telaah dan pengamatan dari setiap item pernyataan dari tiap – tiap indikator:

1. Hasil kuesioner iklim psikologis yang telah disebarkan, diperoleh hasil dari item pernyataan yang memiliki nilai relatif sedang yaitu dimana sebagian karyawan merasa atasan tidak memberikan wewenang untuk melakukan pekerjaan sesuai keinginan sendiri, atasan cenderung kritis terhadap ide baru, jumlah tanggungjawab kerja kurang didefinisikan dengan jelas dan karyawan jarang merasa pekerjaannya diterima begitu saja. Berdasarkan itu peneliti menyarankan bahwa diperlukan interaksi umpan balik yang baik dari atasan, misalkan dengan memberi apresiasi atas pencapaian hasil kerja, agar karyawan merasa lebih dihargai. Membuat pendefinisian tanggung jawab dan jumlah *job desk* dari setiap bagian dengan jelas dan mudah untuk dipahami dan memberikan edukasi yang jelas tentang batasan dalam hal wewenang pengambilan keputusan, karena tidak semua wewenang dalam pengambilan keputusan sepenuhnya diserahkan kepada karyawan.
2. Hasil kuesioner kepuasan kerja yang telah disebarkan, diperoleh hasil item pernyataan yang memiliki nilai relatif sedang, yaitu dimana masih adanya beberapa karyawan yang merasa tidak puas terhadap sistem peluang promosi pada setiap karyawan serta perasaan tidak puas terhadap pekerjaan karyawan itu sendiri. Berdasarkan itu menyarankan untuk meningkatkan pengelolaan personalia agar karyawan merasa nyaman saat bekerja dan regulasi sistem promosi yang umumnya didasarkan pada kompetensi atau prestasi yang telah memenuhi syarat masa kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, hal itu akan memicu karyawan dalam berprestasi dan memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Hasil kuesioner kinerja karyawan yang telah disebarkan, diperoleh hasil item pernyataan yang memiliki nilai relatif sedang

yaitu saya dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan. Berdasarkan itu peneliti menyarankan agar atasan memberikan rangsangan kepada karyawan agar dapat memaksimalkan kemampuan mereka saat bekerja, rangsangan tersebut dapat berupa bimbingan konseling, penilaian kerja rutin dan berkelanjutan, lingkungan kerja yang kondusif dan pengembangan karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Biswas, S., & Varma, A. (2007). Psychological Climate And Individual Performance In India : Test Of A Mediated Model. *Employee Relations*, 29(6), 664–676. <https://doi.org/10.1108/01425450710826131>
- Biswas, S., & Varma, A. (2011). Antecedents Of Employee Performance: An Empirical Investigation In India Soumendu Biswas Arup Varma Article. *Employee Relations*, 34(2), 177–192.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement , Effort , And Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). The Interactive Effects Of Conscientiousness , Work Effort , And Psychological Climate On Job Performance Q. *Journal Of Vocational Behavior*, 66, 326–338. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.005>
- Celluci, Anthony, J., L, D., & De, V. (1978). *Measuring Managerial Satisfaction : A Manual For The Mjsg Technical Report Ii*.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. *Agora*, 5(3).
- Chen, A., Peng, N., & Hung, K. (2015). Strategic Management Of Salespeople When Promoting New Products: Moderating Effects Of Sales-Related Organizational Psychological Climate. *European Journal Of Marketing*, 49(9/10), 1616–1644. <https://doi.org/10.1108/Ejm-03-2014-0181>
- Dharma, S. (2004). *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

- Ekvall, G. (1996). Organisational Climate For Creativity And Innovation. *European Journal Of Work And Organisational Psychology*, 5(1), 105–123.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi Keempat). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, J. R. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur Dan Proses* (8th Ed.). Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Jakarta: Bumi Aksara.
- Isaken, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The Climate For Creativity And Change In Teams. *Creativity And Innovation Management*, 11(1), 74–86.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., Mcneil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. K., & Kim, K. (2008). Organizational And Psychological Climate: A Review Of Theory And Research. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
- James, L., & Sells, S. (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives And Empirical Research*. In D. Magnusson (Ed.) (In D. Magn). Hillsdale: Nj: Erlbaum.
- Jones, A. P., & Jamest, L. R. (1979). Psychological Climate : Dimensions And Relationships Of Individual And Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior And Human Performance*, 250(23), 201–250.
- Karanika-Murray, M., & Michaelides, G. (2015). Workplace Design: Conceptualizing And Measuring Workplace Characteristics For Motivation. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 2(3), 224–243. <https://doi.org/10.1108/Joep-08-2014-0048>
- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job Demands , Job Control , Psychological Climate , And A Cognitive Dissonance Perspective Perspective. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*. <https://doi.org/10.1108/Joep-02-2017-0012>
- Kuvaas, B. (2009). A Test Of Hypotheses Derived From Self-Determination Theory Among Public Sector Employees. *Employee Relations*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01425450910916814>
- Lie, T. F., & Dr. Ir. Hotlan Siagian, M. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

- Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. *Agora*, 6(1)
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Published* (12th Ed.). New York: Mcgraw Hill International.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management, Twelfth Edition*. United States Of America: Thomson South-Western, A Part Of The Thomson Corporation.
- Mianto, A., Hendriani, S., & Efni, Y. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, X(3), 425–444.
- Rizal, M. H. Al, & Ratnawati, I. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa “Citarum” Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 1(2), 181–188.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, M. L. (2008). *Occupational Well-Being: The Development Of A Theory And A Measure. An Abstract Of A Dissertation Submitted*. Manhattan, Kansas: Department Of Psychology College Of Arts And Sciences Kansas State University.
- Siagian, & Sondang, P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunyoto, & Danang. (2013). *Teori Kuisioner Dan Analissi Data Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75–86.
- Swift, C. O., & Campbell, C. (1998). Psychological Climate : Relevance For Sales Managers And Impact On Consequent Job Satisfaction. *Journal Of*

Marketing Theory And Practice, 6(1), 27–37.
<https://doi.org/10.1080/10696679.1998.11501786>

Tenaya, I. G. I., & Suwanda, I. G. M. (2019). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Di PT. Sarana Tani Pratama. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(1), 7253–7282.

Yee, W. F., Pink, L. S., & Sern, M. L. C. S. (2014). The Effect Of A Psychological Climate For Creativity On Job Satisfaction And Work Performance. *Int. Journal Of Economics And Management*, 8(S), 97–116.