

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. XYZ

Vira Anggita Sukma¹, Tyna Yunita², Heni Rohaeni³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

Email : yanggita427@gmail.com¹, tyna.ubj@gmail.com², heni.rohaeni@dsn.ubharajaya.ac.id³

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ (2) pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT XYZ (3) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ (4) pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 155 karyawan, dengan teknik simple random sampling. Kuesioner yang dianalisis sebanyak 155. Data dikumpulkan dengan *instrument* utama yaitu kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SEM PLS. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa (1) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze (1) the influence of organizational climate on employee performance at PT XYZ (2) the influence of organizational climate on employee work motivation at PT XYZ (3) the influence of motivation on employee performance at PT XYZ (4) the influence of organizational climate on employee performance with work motivation as a mediating variable. This study is a quantitative research type. The research sample was determined as many as 155 employees, using a simple random sampling technique. The questionnaires analyzed were 155. Data were collected with the main instrument, namely the questionnaire. The data analysis technique used SEM PLS. The results of this study provide implications that (1) organizational climate has a positive and significant effect on employee performance (2) organizational climate has a positive and significant effect on motivation (3) motivation has a positive and significant effect on

Article History

Received: Februari 2025

Reviewed: Februari 2025

Published: Februari 2025

Plagiarism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

employee performance (4) organizational climate has a positive and significant effect on employee performance through motivation as a mediating variable.

Keywords: *Organizational Climate, Motivation, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Salah satu alat ukur untuk menentukan efektifitas perusahaan adalah hasil kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat diharapkan oleh perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan oleh perusahaan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.

Kinerja karyawan merujuk pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang memengaruhi sejauh mana mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Hal ini mencakup hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Mengukur kinerja karyawan dilakukan untuk memahami pencapaian yang telah diraih perusahaan selama ini (Soejarminto & Hidayat, 2023).

Berdasarkan data produksi PT. XYZ dari tahun 2022 hingga 2024, terlihat bahwa target produksi perusahaan belum sepenuhnya tercapai. Pada tahun 2022, realisasi produksi hanya mencapai 79,63% dari target yang ditetapkan. Hal serupa terjadi pada tahun 2023, dengan realisasi produksi sebesar 78,5% dari target. Meskipun pada tahun 2024 terjadi peningkatan menjadi 98,74%, angka tersebut masih belum mencapai target secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya kendala dalam proses produksi yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk iklim organisasi dan motivasi karyawan.

Organisasi dituntut untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu cara untuk memenuhi tuntutan tersebut adalah dengan menciptakan iklim kerja yang sehat agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan terarah menjadi kunci peningkatan kinerja pegawai, baik dalam organisasi BUMN maupun swasta. Tujuan organisasi dapat tercapai jika lingkungan kerja mampu mendukung kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja mencakup seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal, yang dirasakan oleh anggota organisasi dan dapat memengaruhi pekerjaan mereka. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan individu dalam organisasi dikenal sebagai iklim organisasi (Susilo et al., 2023).

Iklim organisasi adalah sebuah sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan, baik internal maupun eksternal. Menciptakan iklim organisasi yang baik sangat penting karena hal ini mencerminkan persepsi karyawan terhadap apa yang diberikan organisasi dan menjadi dasar perilaku karyawan di masa depan. Iklim organisasi, atau suasana kerja, dapat bersifat nyata secara fisik maupun tidak nyata secara emosional. Iklim organisasi mencakup suasana kerja yang dirasakan oleh karyawan, seperti ruang kerja yang nyaman, rasa aman, pencahayaan yang memadai, fasilitas yang lengkap, jaminan sosial yang memadai, motivasi, kedudukan yang jelas, serta pengawasan yang efektif. Oleh karena itu, iklim organisasi menjadi aspek yang krusial karena berpengaruh pada motivasi individu dalam mencapai hasil yang diinginkan (Noviantoro et al., 2021).

Selain menciptakan iklim kerja yang sehat dalam organisasi, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi adalah kekuatan internal yang memengaruhi arah, intensitas, dan keberlanjutan tindakan sukarela seseorang untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi kerja mencerminkan kesediaan individu untuk memberikan upaya maksimal demi tujuan organisasi, dengan syarat bahwa upaya tersebut dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka (Nasrul et al., 2021). Dengan demikian, pemenuhan motivasi dan penciptaan iklim kerja yang kondusif di PT.XYZ dapat menjadi solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian target produksi secara optimal.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada PT. XYZ?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ?

KAJIAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi saat melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dengan berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi (Umar & Norawati, 2022).

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (Soejarminto & Hidayat, 2023) yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Jangka Waktu
4. Hubungan Antar Karyawan

Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi anggota organisasi dan pihak-pihak yang berhubungan secara rutin dengan organisasi mengenai kondisi atau kejadian yang terjadi di lingkungan internal organisasi, yang kemudian memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota organisasi, yang pada akhirnya menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan (Lompoliu et al., 2020).

Indikator Iklim Organisasi:

Iklim Organisasi dapat diukur melalui 5 indikator (Zulinda & Suriadi, 2023) :

1. Tanggung Jawab
2. Identitas
3. Kehangatan

4. Dukungan
5. Konflik

Motivasi

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan sesuatu tindakan. Motivasi juga memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja (Yunita, 2020).

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Hidayat et al., 2024).

Indikator Motivasi :

Indikator dalam motivasi (Soejarminto & Hidayat, 2023) adalah sebagai berikut:

1. Promosi
2. Prestasi Kerja
3. Penghargaan
4. Pengakuan

METODE PENELITIAN

Jenis dan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer, yang diperoleh langsung dari objek penelitian melalui penyebaran kuesioner (angket) kepada responden terpilih dengan pendekatan metode analisis kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif, yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel tersebut, sehingga menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang dianalisis (Nasrul et al., 2021). Data diolah dengan menggunakan software SmartPLS 4.0.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda – benda, hewan, tumbuh – tumbuhan, gejala – gejala, nilai tes, atau peristiwa – peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik di dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT XYZ sebanyak 260 karyawan.

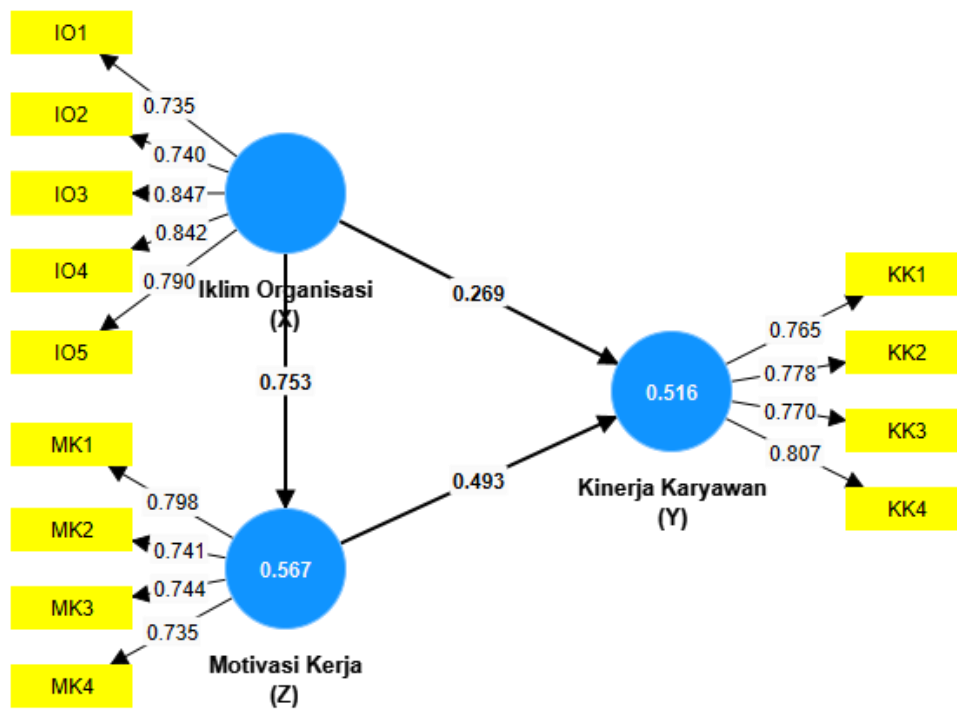
Sampel adalah bagian dari populasi, dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah karyawan PT XYZ sebanyak 155 karyawan (Sekaran & Bougie, 2013). Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Outer Model

Ditahap ini dimulai dengan melakukan analisis pengukuran model, hasil uji outer model pada penelitian ini dilakukan dengan melihat hasil dari *Convergent Validity*, *AVE*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Analisis Smart PLS untuk uji outer model menggunakan data 155 responden. Hasil outer model dengan SmartPLS 4.0 Menunjukkan gambar yang terbentuk sebagai berikut :



Gambar 1 Outer Loading

Sumber: Data diolah (2025)

1. Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* diuji dari masing-masing indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan valid jika nilainya lebih besar dari 0,70, sedangkan loading factor 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini bila ada loading factor dibawah 0,50 maka akan di drop dari model (Arifin et al., 2023).

2. Average Variance Extraced (AVE)

Nilai AVE bertujuan untuk mengukur tingkat variasi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis dari pada composite reliability. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50 (Arifin et al., 2023).

Tabel 1 Average Variance Extraced (AVE)

Average Variance Extraced (AVE)	Keterangan
Iklim Organisasi	0.628 Terpenuhi
Kinerja Karyawan	0.608 Terpenuhi
Motivasi Kerja	0.570 Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat bahwa nilai AVE telah lebih besar dari 0,50 yang berarti semua indikator tersebut telah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan dan mempunyai reliabilitas yang potensial untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

3. Discriminant Validity

Pada pengujian ini menggunakan *cross loading*. Indikator dikatakan valid ketika hasil *cross loading* pada sebuah variabel yang lain berkaitan melebihi dari nilai korelasi pada indikator variabel yang lainnya. Berikut ini merupakan perolehan perhitungan cross loading.

Dalam penelitian ini, indikator pada seluruh variabel mempunyai nilai *loading* diatas dari nilai *loading* variabel yang lainnya. Sehingga dapat di simpulkan bahwa dari uji validitas yang telah dilakukan, setiap indikator dapat mengukur variabel laten.

Tabel 2 *Discriminant Validity*

Indikator/ Variabel	Iklim Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
IO1	0.735	0.524	0.496
IO2	0.740	0.422	0.508
IO3	0.847	0.520	0.592
IO4	0.842	0.538	0.629
IO5	0.790	0.524	0.723
KK1	0.512	0.765	0.598
KK2	0.515	0.778	0.556
KK3	0.472	0.770	0.512
KK4	0.495	0.807	0.496
MK1	0.693	0.475	0.798
MK2	0.611	0.393	0.741
MK3	0.434	0.516	0.744
MK4	0.520	0.696	0.735

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel diatas yang menunjukkan hasil nilai *Cross Loading*. dapat diketahui bahwa masing-masing item indikator telah memiliki nilai *cross loading* yang besar dibandingkan dengan item indikator pada variabel lainnya. Seperti pada variabel Iklim organisasi telah memiliki nilai *cross loading* lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel motivasi dan kinerja karyawan. Maka, hasil dari pengujian ini dinyatakan valid secara diskriminan.

4. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ hal itu berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah konsisten (Arifin et al., 2023).

Tabel 3 *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	Keterangan
Iklim Organisasi	0.851	0.858	Reliable
Kinerja Karyawan	0.785	0.786	Reliable
Motivasi Kerja	0.749	0.753	Reliable

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing – masing variabel memiliki nilai lebih dari 0.70 dan *composite reliability* dari masing – masing

variabel memiliki nilai lebih dari 0.70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Inner Model

1. R square

Pada Penelitian ini, tahap selanjutnya untuk analisis untuk menilai adanya seberapa besaran konstruk endogen atau variabel Y dapat mempresentasikan atau dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau variabel X dari hasil pengujian yang telah diujikan. Hal ini dilakukan pada tahap Uji R-Square atau R. Jika R Square semakin mendekati nilai 1, maka model semakin baik, dan dinyatakan normal bila hasil R Square > 0.5.

Tabel 4 R square

	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.516	0.510	Moderat
Motivasi Kerja	0.567	0.565	Moderat

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui nilai dari R-Square dari Kinerja Karyawan sebesar 0.510 hasil tersebut menunjukkan persentase dari penelitian ini sebesar 51,0% Sedangkan 49,0% lainnya merupakan diluar dari penelitian ini. Hal tersebut menyatakan bahwa penelitian ini memiliki goodness of fit yang baik. Sementara itu nilai R-Square dari Motivasi Kerja sebesar 0.565 dengan persentase dari penelitian ini 56,5% sedangkan 43,5% lainnya merupakan diluar dari penelitian ini.

2. Q square

Uji Q Square merujuk pada nilai Goodness of Fit (GoF) Index, berdasarkan kriteria Nilai Stone Geisser Q2. Jika nilai Q Square berada di atas 0, maka dapat dikatakan model penelitian yang dibangun memiliki predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square < 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Nopiani & Sinambela, 2024).

Tabel 5 Q square

	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Karyawan	0.146
Motivasi Kerja	0.186

Sumber: Data diolah (2025)

Dari tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Q-Square (Q2) variabel kinerja karyawan sebesar 0.146, dan nilai Q-Square variabel motivasi kerja sebesar 0,186. hal ini menunjukkan bahwa model memiliki Predictive Relevance karena nilai pada Q-square lebih besar dari 0.

3. Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping. Melihat signifikan pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikan t-statistik pada algorithm bootstrapping report. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari t-tabel pada alpha 0,05 (5%) = 1,96. Kemudian t-tabel dibandingkan dengan t-hitung (t-statistik).

Tabel 6 Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
IO -> KK	0.269	0.235	0.127	2.114	0.035
IO -> MK	0.753	0.731	0.098	7.658	0.000
MK -> KK	0.493	0.487	0.117	4.222	0.000

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 7 Hipotesis Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
IO -> MK -> KK	0.372	0.358	0.101	3.678	0.000

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Berdasarkan pernyataan masalah, studi teoritis yang relevan, dan penelitian sebelumnya, diskusi artikel ulasan literatur ini berfokus pada:

1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian H1 didapatkan *path coefficients* positif sebesar 0,269, *p-values* variabel Iklim Organisasi sebesar 0,035 terhadap Kinerja Karyawan, dan t-statistik sebesar 2,114. Hal ini menunjukkan bahwa hasil tersebut sesuai dengan aturan umum yang menyatakan bahwa nilai *p-values* adalah $0,035 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $2,114 > 1,96$. Kesimpulannya, iklim organisasi memiliki dampak yang positif signifikan pada kinerja karyawan. Kemudian karena T hitung lebih dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka H1 diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan olah data, dapat dijelaskan bahwa hubungan di tempat kerja mendorong karyawan PT XYZ untuk lebih produktif. Ketika karyawan merasa diterima, dihargai, dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan, mereka akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Kehangatan ini juga mendorong komunikasi yang lebih terbuka, kerja sama yang lebih baik, serta rasa memiliki terhadap perusahaan. Hubungan yang baik antar karyawan mendukung kerja sama tim, meningkatkan efektivitas komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dengan hubungan kerja yang terjalin dengan baik, koordinasi dalam pekerjaan menjadi lebih efisien, konflik dapat diminimalkan, serta produktivitas meningkat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fatoni et al., 2022) penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Herienda et al., 2022) juga mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang diteliti oleh (Nasrul et al., 2021) menjelaskan bahwa iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan di PT XYZ mengalami peningkatan dalam kinerja karyawan dengan iklim organisasi.

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh *path coefficients* positif sebesar 0,753, *p-values* pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0,000, dan t-statistik sebesar 7,658. Hal ini menunjukkan bahwa hasil tersebut sesuai dengan aturan umum yang menyatakan bahwa nilai *p-values* adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $7,658 > 1,96$. Kesimpulannya, iklim organisasi memiliki dampak yang positif signifikan pada motivasi. Kemudian karena T hitung lebih dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka H2 diterima.

Kehangatan dalam hubungan di tempat kerja mendorong karyawan untuk lebih produktif, mencerminkan hubungan positif antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, komunikasi yang terbuka, serta suasana kerja yang mendukung dan penuh perhatian. Selain itu, dukungan perusahaan dalam promosi jabatan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam karier, memperoleh penghargaan atas kerja kerasnya, serta mendapatkan peningkatan jabatan dan tanggung jawab yang lebih besar, yang pada akhirnya semakin memotivasi mereka dalam bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Viorenchea et al., 2022) penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Siregar & Putri, 2022) juga mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang diteliti oleh (Khairaningsih & Sobirin Achmad, 2022) menjelaskan bahwa iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan di PT XYZ mengalami peningkatan dalam motivasi kerja dengan iklim organisasi.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh *path coefficients* positif sebesar 0,493, *p-values* pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0,000, dan t-statistik sebesar 4,222. Hal ini menunjukkan bahwa hasil tersebut sesuai dengan aturan umum yang menyatakan bahwa nilai *p-values* adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $4,222 > 1,96$. Kesimpulannya, motivasi kerja memiliki dampak yang positif signifikan pada kinerja karyawan. Kemudian karena T hitung lebih dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka H3 diterima.

Promosi memberikan dorongan bagi karyawan di PT. XYZ untuk meningkatkan keterampilan, menunjukkan kinerja yang baik, dan berkontribusi lebih banyak dalam organisasi. Dengan adanya kesempatan untuk naik jabatan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras serta meningkatkan kompetensi mereka. Sementara itu, hubungan antar karyawan yang harmonis mendukung kerja sama tim, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang lebih produktif. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung baik melalui promosi maupun lingkungan kerja yang positif, mereka cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, lebih proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta lebih berinovasi dalam mencapai target perusahaan. Kombinasi antara kesempatan pengembangan karier dan suasana kerja yang kondusif ini secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kesuksesan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Agustyaningrum & Isnowati, 2024) penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nasrul et al., 2021) juga mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang diteliti oleh (Soejarminto & Hidayat, 2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan di PT XYZ mengalami peningkatan dalam kinerja karyawan dengan motivasi kerja.

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

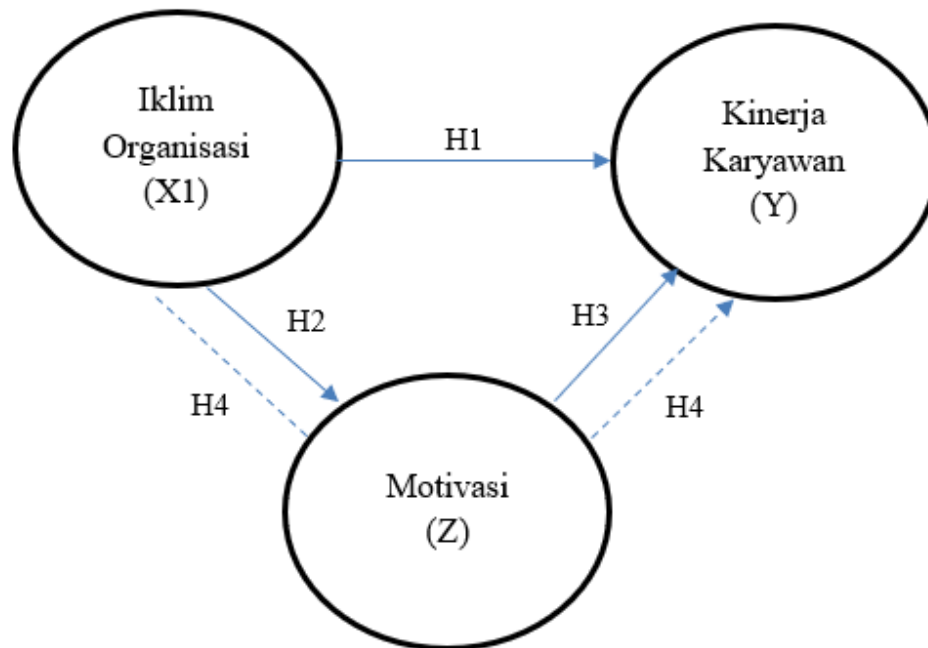
Berdasarkan hasil analisis *specific indirect effect* menunjukkan bahwa terdapat peran mediasi yang signifikan dari variabel motivasi dalam hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistik sebesar $3.678 > 1,96$, serta P value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. maka H4 diterima.

Kehangatan dalam hubungan di tempat kerja mendorong karyawan untuk lebih produktif. Suasana kerja yang harmonis, penuh rasa kebersamaan, dan komunikasi yang baik antar karyawan serta antara karyawan dengan atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesempatan untuk mendapatkan promosi menjadi salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang dalam jenjang kariernya cenderung akan bekerja lebih giat, meningkatkan keterampilan, dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Kerja sama dan hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Khairaningsih & Sobirin Achmad, 2022) penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hapsari et al., 2023) juga mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian yang diteliti oleh (Gunawan & Febrianti, 2023) menjelaskan bahwa iklim organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan di PT XYZ mengalami peningkatan dalam kinerja karyawan dengan iklim organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Conceptual Framework

Berdasarkan formulasi masalah, studi teoritis, penelitian sebelumnya yang relevan, dan diskusi tentang pengaruh antara variabel, kerangka kerja artikel ini diperoleh sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Konseptual

Hipotesis

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Sebagai variabel mediasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pembahasan diatas tentang pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Nilai koefisien 0,269 dan T-statistic 2,114 menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan p-value $0.035 < 0.05$ yang menunjukkan pengaruh yang signifikan.
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Nilai koefisien 0,753 dan T-statistic 7,658 menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan p-value $0.000 < 0.05$ yang menunjukkan pengaruh yang signifikan.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Nilai koefisien 0,493 dan T-statistic 4,222 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan p-value $0.000 < 0.05$ yang menunjukkan pengaruh yang signifikan.
4. Motivasi memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Berdasarkan nilai koefisien dan T-statistic yang lebih besar dari T-table (1.96) dan p-value $0.000 < 0.05$,

hipotesis ini diterima, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustyaningrum, D. I., & Isnowati, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Produksi Plywood pada PT. Kayu Lapis Indonesia. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5, 3697–3712. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i5.1914>
- Arifin, A., Magito, M., Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Global: Jurnal Lentera Bitep*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- Fatoni, M. N., Rahayu, B., Marwanto, I. G. G. H., & Sustiyatik, E. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Kota Kediri. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2), 249–264. <https://doi.org/10.30737/jimek.v5i2.4052>
- Gunawan, K. H., & Febrianti, K. N. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 225–246. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.859>
- Hapsari, C. R. A., Andri, S., & Safitri, S. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Karimun Sembawang Shipyard. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 451–460. <https://doi.org/10.46576/bn.v6i2.3677>
- Herienda, F., Osman, I. E., Catelya, R., Oktavia, D., Tinggi, S., & Trisakti, P. (2022). YUME : Journal of Management Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Makan Ampera 2 Tak Cabang Veteran Bintaro, Jakarta Selatan. *YUME : Journal of Management*, 5(3), 172–177. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.34536>
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Faruq Abdullah, M. Al, Desty Febrian, W., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287–297. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.7570>
- Khairaningsih, N. S., & Sobirin Achmad. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01, 97–122. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/23699>
- Lompoliu, W. T., Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2020). Pengaruh Job insecurity, Job Stress, dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover intention Karyawan Pada Pt. Golden Mitra Inti Perkasa Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 554–564. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.27903>
- Nasrul, H. W., Buulolo, M., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 317–330. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i2.3312>
- Nopiani, N., & Sinambela, L. P. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jet Teknologi Express (J&T Express) Cilegon,

- Dimediasi Komitmen Organisasi. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(6), 928–943. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.12692>
- Noviantoro, D., Andriyani, I., & Sakinah, S. (2021). Pengaruh Work Engagement, Iklim Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Berprestasi Pada Sales Advisor PT. Serasi Mitra Mobil Palembang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 299–312. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v9i2.1390>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods For Business Sixth Edition*.
- Siregar, F. M., & Putri, K. Y. S. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja (Anggota BEMP Ilmu Komunikasi UNJ). *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 6(2), 1–9. <http://dx.doi.org/10.33376/ik.v6i2.1014>
- Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656>
- Viorencea, P. T., Mantikei, B., & Syamsudin, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 207–218. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.5698>
- Yunita, T. (2020). Academic Intrinsic Motivation (Aim) : Memahami Hasrat Belajar Mahasiswa terhadap Academic Performance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(3), 306. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i3.15382>
- Zulinda, R., & Suriadi, M. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Simpang Jaya Kecamatan Tadu Raya Kabupaten Nagan Raya. *Journal of Management Science and Bussines Review*, 1(1), 46–66. <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR/article/view/5>