

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KARIMUN SEMBAWANG SHIPYARD

Cesilia Rahael Ardi Hapsari<sup>1</sup>, Seno Andri<sup>2</sup>, Syofiatul Safitri<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Riau  
cesiliarahael@gmail.com<sup>1</sup>

### ABSTARCT

*Indonesia as a maritime country certainly has a greater opportunity to develop the country's economy in the maritime industry sector, one of which is the shipping industry, this study aims to analyze the influence of organizational climate on employee performance through work motivation as an intervening variable, The research method used is quantitative methods with primary and secondary data sources. Data collection using questionnaires distributed to respondents, The sample in this study amounted to 70 respondents of PT. Karimun Sembawang Shipyard with sampling techniques, namely non probability sampling or total sampling. Data analysis includes Outer Model, Inner Model and Hypothesis Test using SmartPLS 4. The results showed, (1) there is a significant influence of organizational climate on the performance of PT. Karimun Sembawang Shipyard, (2) there is a significant influence of organizational climate on the work motivation of PT. Karimun Sembawang Shipyard, (3) there is a significant influence of work motivation on the performance of PT. Karimun Sembawang Shipyard, (4) there is an influence that the organizational climate on performance through the work motivation of PT. Karimun Sembawang Shipyard*

**Keywords:** *Organizational Climate, Employee Performance, Work Motivation*

### PENDAHULUAN

Pada era globalisasi masa ini, perusahaan yang ada mulai bergerak kearah pemanfaatan teknologi sebagai penunjang jalannya proses produksi, namun pada hakikatnya perusahaan tidak bisa terlepas dari sumber daya manusia itu sendiri, meskipun teknologi yang ada saat ini telah maju tetapi dalam menjalankannya diperlukan pula tenaga manusia sebagai otak atau pihak yang mengoperasikan serta mengawasi jalannya proses produksi.

Indonesia sebagai negara maritim tentunya memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan ekonomi negara di sektor industri kemaritiman salah satunya industri perkapalan, bahkan pemerintah menetapkan

bidang kemaritiman menjadi prioritas pembangunan nasional (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2020), upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan daya saing industri perkapalan nasional dimulai dari meningkatkan kompetensi SDM yang ada melalui program yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yaitu memberikan pelatihan serta sertifikasi dibidang industri perkapalan guna menunjang kompetensi agar SDM memiliki daya saing dengan perusahaan asing.

Selain itu hasil perhitungan oleh (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2020) , nilai transaksi dari barang serta sektor kapal dan jasa perbaikannya berjumlah Rp

27,65 triliun, yang terdiri atas 3 sektor utama yaitu perbaikan kapal dan kapal sebesar 29%, perdagangan diluar mobil dan motor sebesar 19%, barang-barang logam sebesar 6% , sebagai hasil dari perhitungan tersebut, distribusi output sektor tersebut terbagi kepada tiga sektor terbesar. Sektor kapal dan jasa perbaikannya menerima 56% dari output, diikuti oleh jasa angkutan laut sebesar 16%, dan jasa angkutan sungai, danau, serta penyeberangan sebesar 11%. Ciri dari industri perkapalan itu sendiri sangat kompleks, memiliki modal yang sangat besar, sangat bergantung pada teknologi, sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten serta dapat mengikuti perkembangan teknologi yang pesat.

Kemampuan SDM yang ada pada industri perkapalan tercermin dari kinerja yang dihasilkan, kinerja SDM pada industri perkapalan merupakan modal yang paling utama bagi perusahaan untuk mencapai tujuan, kinerja SDM atau karyawan merupakan hasil atau pencapaian kerja yang dicapai seorang karyawan atas beban tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya dipengaruhi oleh kemampuan serta kesungguhannya dalam bekerja. Menurut Lussier dalam (Indrasari, 2017) mengatakan pandangan setiap pegawai tentang bagaimana kondisi lingkungan internal organisasi, yang secara sadar dirasakan oleh semua anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi perilaku pegawai disebut iklim organisasi, oleh karena itu sudah sewajarnya perusahaan perlu memerhatikan serta berusaha menciptakan suasana atau lingkungan yang kondusif.

Dengan menciptakan iklim organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang baik pula sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan maksimal sehingga hasil yang dicapai juga memuaskan. Iklim organisasi yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan nampaknya tidak berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari turunnya kinerja karyawan yang ditunjukkan pada tabel data absensi PT. Karimun Sembawang Shipyard.

Tabel 1. Rekapitulasi Absensi Karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard.

Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Izin	Persentase Izin (%)	Sakit	Persentase Sakit (%)
2018	83	26	13,05%	22	11,04%
2019	87	30	14,37%	33	15,80%
2020	80	32	16,67%	29	15,10%
2021	70	29	17,26%	25	14,88%
2022	70	33	19,64%	27	16,07%

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat perkembangan absensi pada PT. Karimun Sembawang Shipyard bersifat fluktuatif, terlihat bahwa setiap tahunnya banyak sekali karyawan yang izin dari pekerjaannya, jumlah absensi tertinggi khususnya dengan alasan izin terjadi pada tahun 2022 dengan persentase izin mencapai 19.64%, hal ini menunjukkan adanya kecenderungan penurunan kinerja karyawan dengan cara mangkir dari pekerjaannya sehingga memicu terhambatnya operasional perusahaan, hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Husein Umar dalam (Wirawan, 2007) dimana salah satu dimensi yang mempengaruhi baik buruknya kinerja adalah tingkat kehadiran karyawan.

Menurut (Robbins, 2011) dalam (Runtulalo & Tawas, 2018) tingkat kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh dua factor yaitu kompetensi pegawai dan motivasi kerja, selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputri, 2019) menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja, dimana semakin kondusif dan baik sebuah iklim di organisasi maka terdapat peningkatan motivasi kerja, selain itu menurut David dan Newstrom dalam (Barlian, 2017) iklim organisasi yang baik atau pun buruk sangat mempengaruhi, motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan.

Menurut (Mangkunegara, 2007) motivasi kerja adalah situasi yang mendorong karyawan mencapai tujuan sesuai dengan motifnya sedangkan menurut Luthans (1998) dalam (Arep, 2003) berpendapat bahwa motivasi adalah proses yang dialami setiap diri karyawan yang meliputi bangkitnya semangat, energi sehingga dapat mengarahkan dan menopang tingkah laku serta kinerja karyawan, motivasi kerja yang tinggi didalam sebuah organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik tingginya motivasi kerja mendorong karyawan untuk bersemangat dan memiliki kesadaran untuk memberikan hasil kerja terbaik, sebaliknya rendahnya motivasi kerja yang ada diperusahaan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan (Arep & Tanjung, 2003)

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan sesuai, diperlukan iklim organisasi yang sehat dan juga peran perusahaan untuk memotivasi karyawan, dalam hal ini PT. Karimun Sembawang Shipyard sudah berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya hubungan kerja yang baik, baik antar karyawan maupun dengan atasan, suasana kerja yang nyaman serta struktur dan pembagian wewenang atau pekerjaan yang jelas, selain itu perusahaan juga turut berkontribusi meningkatkan semangat kerja karyawan yaitu dengan memberikan bonus berdasarkan hasil dari program ESS semployee suggestion scheme atau skema saran karyawan, didalam program ini karyawan akan dinilai sebagai bahan pertimbangan pemberian bonus, dan didalam program ini pula karyawan diberikan kebebasan untuk memberikan kritik serta saran sehingga adanya hubungan yang terbuka antara perusahaan dengan karyawan, tetapi pada kenyataannya terdapat fenomena-fenomena berdasarkan hasil pengamatan serta penelurusan peneliti dan didukung oleh data yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan, maka dari itu hasil penelitian akan disusun dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Karimun Sembawang Shipyard.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Iklim Organisasi**

Keadaan organisasi atau suasana organisasi yang biasa disebut iklim organisasi adalah serangkaian karakter lingkungan kerja yang dapat dinilai berdasarkan persepsi tiap individu yang bekerja dalam suatu lingkungan kerja dan ditunjukkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Timpe,1999:4) dalam (Marnis & Priyono, 2008)

Dalam mengukur iklim organisasi terdapat 6 dimensi sebagai acuan yang dikemukakan oleh Robert Stringer (2002) dalam (Wirawan, 2007) yaitu diantaranya Struktur Organisasi yang menggambarkan rasa pada organisasi dengan baik dan mempunyai tugas dan wewenang yang jelas dalam lingkungan organisasi. Standar-standar yang digunakan untuk menilai tekanan yang diberikan kepada anggota organisasi agar meningkatkan kinerja serta tingkat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota tersebut. Tanggung jawab yang mencerminkan pandangan karyawan bahwa mereka memiliki otonomi dan tidak perlu mendapatkan legitimasi dari anggota organisasi lainnya. Pengakuan, dengan adanya pengakuan anggota organisasi merasa dihargai jika mereka bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pengakuan merupakan bentuk penghargaan yang berbanding terbalik dengan hukuman dan kritikan terhadap hasil kerja. Dukungan, mencerminkan adanya rasa kepercayaan dan saling mendukung yang berkelanjutan di antara anggota kelompok kerja. Dan terakhir Komitmen, mencerminkan adanya rasa bangga yang dirasakan oleh anggota terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan tingkat kesetiaan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Siagian dalam (Sutrisno, 2009) mengatakan Motif merupakan kondisi psikologis yang mendorong, mengaktifkan, atau mempengaruhi seseorang, dan motif tersebut menjadi penuntun dan mengarahkan perilaku, sikap, dan tindakan individu yang terkait dengan pencapaian tujuan, baik itu tujuan organisasi maupun tujuan pribadi setiap anggota



organisasi.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow dalam (Sutrisno, 2009) mengemukakan bahwa manusia memiliki beberapa kebutuhan dan dibagi ke dalam lima tingkatan kebutuhan, diantaranya Kebutuhan Rasa Aman (*Safety*) , Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Hubungan Sosial (*Affiliation*), Kebutuhan Pengakuan (*Esteem*), Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*).

**Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tahapan akhir atau hasil atas pekerjaan yang dilakukan oleh individu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan, hal ini dikemukakan oleh Stephen Robbins dalam (Sinambela, 2016).

Menurut Robbins dalam (Silaen et al., 2016) dimensi kinerja karyawan terdiri atas, Kualitaas Kerja, ukuran dari kualitas kerja adalah sejauh mana tugas dilakukan dengan sempurna sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan serta persepsi positif karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan. Kuantitas Kerja, yang dimana jumlah dinyatakan dalam unit dan siklus aktivitas yang telah selesai, merupakan ukuran dari jumlah yang dihasilkan. Ketepatan Waktu, kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan memaksimalkan pekerjaan lainnya. Efektivitas, memaksimalkan serta memanfaatkan dengan baik seluruh sumber daya yang ada di organisasi seperti, tenaga, uang dan bahan baku yang ada. Serta Kemandirian, Kemampuan setiap karyawan untuk dapat menjalankan tugasnya serta tanggung jawabnya kepada perusahaan.

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, menurut (Sugiyono, 2015) focus penelitian ini adalah pada data numeric dan menggunakan metode statistik untuk analisis, penelitian kuantitatif harus menjelaskan bagaimana variable mempengaruhi variable lainnya. Penelitian ini memiliki populasi dengan jumlah 70 orang yang berstatus karyawan lapangan PT. Karimun

Sembawang Shipyard dan sampel berjumlah 70 orang, dengan teknik pengambilan sampel *non probability sampling* dengan jenis sensus atau *sampling total*.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif melalui SmartPLS 4.0, yang mencakup uji *Measurement Model* yang meliputi, *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*. Uji *Structural Model* yang meliputi, *Model Fit Indices* dan Uji Hipotesis serta analisis Regresi *Intervening*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity**

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Indikator	Iklm Organisasi	Kinerja	Motivasi Kerja	Ket
X1	0.873			Valid
X10	0.890			Valid
X11	0.866			Valid
X12	0.833			Valid
X2	0.861			Valid
X3	0.848			Valid
X4	0.882			Valid
X5	0.866			Valid
X6	0.856			Valid
X7	0.857			Valid
X8	0.855			Valid
X9	0.843			Valid
Y1		0.844		Valid
Y2		0.833		Valid
Y3		0.916		Valid
Y4		0.796		Valid
Y5		0.779		Valid
Y6		0.794		Valid
Y7		0.841		Valid
Y8		0.854		Valid
Y9		0.849		Valid
Z1			0.894	Valid
Z10			0.875	Valid
Z11			0.878	Valid
Z2			0.890	Valid
Z3			0.869	Valid
Z4			0.881	Valid
Z5			0.849	Valid
Z6			0.824	Valid
Z7			0.842	Valid
Z8			0.872	Valid

Sumber : Data Diolah 2023

Dalam penelitian ini, konstruk variable iklim organisasi terdapat 12 item pernyataan, kinerja terdapat 9 item pernyataan, dan motivasi kerja terdapat 11 item pernyataan kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data diatas

seluruh item dinyatakan valid. Dapat dilihat pada variable iklim organisasi loading factor tertinggi terdapat pada pernyataan ke 10 dengan nilai 0,890. Lalu loading factor tertinggi pada variabel kinerja terdapat pada pernyataan ke 3 dengan nilai 0,916. Loading factor tertinggi pada variabel motivasi kerja terdapat pada pernyataan ke 1 dengan nilai 0,894.

Pada uji validitas konvergen, dapat dilihat dari tabel dibawah yang dimana hasil estimasi nilai AVE yang didapatkan untuk variabel iklim organisasi dengan nilai 0,741 variabel kinerja karyawan 0,697 dan motivasi kerja 0,753 sudah >0,5. Maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk penelitian ini memiliki nilai validitas konvergen yang baik.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Iklim Organisasi (X)	0,741
Kinerja Karyawan (Y)	0,697
Motivasi Kerja (Z)	0,753

Sumber : Data Diolah 2023

**Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

Pada uji *discriminant validity*, uji ini dilihat melalui nilai *cross loading*. Pada tabel dibawah dapat dilihat keseluruhan indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pada variabel iklim organisasi sebagai variabel independen nilai *loading* sudah melebihi >0,50. Tabel dibawah menunjukkan bahwa nilai korelasi seluruh indikator iklim organisasi memiliki korelasi yng tinggi disbanding dengan variabel kinerja dan kepuasan kerja. Dapat diketahui seluruh indikator iklim organisasi telah lolos uji validitas diskriminan. Variabel dependen yang dimana variabel kinerja memiliki nilai *loading* >0,50. Tabel dibawah menunjukkan bahwa nilai korelasi seluruh indikator kinerja memiliki korelasi yang tinggi disbanding dengan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja. Maka dari itu seluruh indikator kinerja memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Lalu pada variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening memiliki nilai *loading* >0,50. Tabel dibawah menunjukkan

bahwa nilai korelasi seluruh indikator motivasi kerja mempunyai korelasi yang tinggi disbanding dengan variabel iklim organisasi dan kinerja karyawan. Maka dari itu seluruh indikator motivasi kerja memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Tabel 4. Nilai Cross Loading

Indikator	Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Ket
X1	<b>0.873</b>	0.530	0.556	Valid
X10	<b>0.890</b>	0.615	0.604	Valid
X11	<b>0.866</b>	0.568	0.604	Valid
X12	<b>0.833</b>	0.555	0.591	Valid
X2	<b>0.861</b>	0.595	0.628	Valid
X3	<b>0.848</b>	0.538	0.561	Valid
X4	<b>0.882</b>	0.616	0.648	Valid
X5	<b>0.866</b>	0.548	0.600	Valid
X6	<b>0.856</b>	0.548	0.560	Valid
X7	<b>0.857</b>	0.559	0.458	Valid
X8	<b>0.855</b>	0.649	0.607	Valid
X9	<b>0.843</b>	0.545	0.536	Valid
Y1	0.602	<b>0.844</b>	0.547	Valid
Y2	0.558	<b>0.833</b>	0.613	Valid
Y3	0.644	<b>0.916</b>	0.704	Valid
Y4	0.530	<b>0.796</b>	0.609	Valid
Y5	0.588	<b>0.779</b>	0.580	Valid
Y6	0.502	<b>0.794</b>	0.604	Valid
Y7	0.545	<b>0.841</b>	0.674	Valid
Y8	0.488	<b>0.854</b>	0.600	Valid
Y9	0.532	<b>0.849</b>	0.535	Valid
Z1	0.676	0.755	<b>0.894</b>	Valid
Z10	0.620	0.643	<b>0.875</b>	Valid
Z11	0.587	0.625	<b>0.878</b>	Valid
Z2	0.657	0.682	<b>0.890</b>	Valid
Z3	0.558	0.595	<b>0.869</b>	Valid
Z4	0.579	0.618	<b>0.881</b>	Valid
Z5	0.528	0.580	<b>0.849</b>	Valid
Z6	0.512	0.566	<b>0.824</b>	Valid
Z7	0.546	0.589	<b>0.842</b>	Valid
Z8	0.595	0.700	<b>0.872</b>	Valid
Z9	0.563	0.586	<b>0.872</b>	Valid

Sumber : Data Diolah 2023

Lalu terdapat kriteria *Fornell-Lacker* yang dimana sepanjang garis diagonal lebih besar korelasinya nilai *square root* atas AVE antara satu konstruk dengan yang lainnya, sehingga mampu memberikan ketepatan dan kecermatan serta ketidakbisaan pada hasil penelitian

Tabel 5. Kriteria Fornell-Lacker

Variabel	Iklim Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Iklim	0,861		

Organisasi (X)			
Kinerja Karyawan (Y)	0,666	0,835	
Motivasi Kerja (Z)	0,676	0,731	0,868

Sumber : Data Diolah 2023

**Uji Reliabilitas**

Pada uji reliabilitas dilakukan dengan cara melihat reliabilitas pada setiap variable laten yang diukur dengan dua kriteria Cronbach alpha dan Compositre reliability.

Tabel 6. Quality criteria (Cronbach alpha dan Composite reliability)

Variabel	Cronbach alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
Iklim	0,968	0,969	Reliable
Organisasi Kinerja Karyawan	0,945	0,947	Reliable
Motivasi Kerja	0,967	0,970	Reliable

Sumber : Data Diolah 2023

Pada tabel diatas diketahui variabel independen yaitu iklim organisasi memiliki nilai cronbach alpha sebesar 0,968 dan composite reliability 0,969 dengan keterangan reliable. Variabel kinerja karyawan sebagai variabel independen memiliki nilai cronbach alpha sebesar 0,945 dan composite reliability 0,947 dengan keterangan reliable. Variabel intervening yaitu motivasi kerja memiliki nilai cronbach alpha sebesar 0,965 dan composite reliability 0,967 dengan keterangan reliable. Seluruh konstruk menunjukkan nilai composite reliability >0,7, sehingga seluruh konstruk memenuhi syarat discriminant reliability.

**Model Fit**

Tabel 7. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,056	0,056
d_ULS	1,680	1,680
d_G	2,453	2,453
Chi-square	728,701	728,701
NFI	0,747	0,747

Sumber : Data Diolah 2023

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa

nilai SRMR sebesar 0,056 (<0,1) dan nilai NFI sebesar 0,747. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa model konstruk sudah sesuai.

**R-Square**

Tabel 8. Inner Model R

	R-Square	R-Square adjusted
Kinerja Karyawan	0,589	0,577
Motivasi Kerja	0,457	0,449

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan pada tabel diatas, nilai R<sup>2</sup> kinerja karyawan sebesar 0,589 memiliki makna 58,9% kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi dan motivasi kerja dan 41,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Motivasi kerja menunjukkan R<sup>2</sup> sebesar 0,457 yang mana dapat diartikan mtoivasi kerja dipengaruhi oleh kinerja karyawan dan iklim organisasi sebesar 45,7% dan 55,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

Tabel 9. Hasil Uji Direct Effect (Mean, STDEV, T-Values)

	Original sampel (O)	Sam pel mean (M)	Stand ar deviasi on (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P val ues
X → Y	0.317	0.348	0.104	3.062	0.002
X → Z	0.676	0.651	0.183	3.697	0.000
Z → Y	0.517	0.493	0.144	3.581	0.000

Sumber : Data Diolah 2023

Dari table diatas dapat diuraikan pengujian hipotesis yang dimana pada uji hipotesis 1 didapati nilai T-Statistic 3,062 > 1,96 dan p-value 0,002 < 0,05 pada PT. Karimun Sembawang Shipyard dengan nilai T-Statistic lebih dari 1,96 dan nilai p-value kurang dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga hipotesis diterima. Maka dengan ini dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard.

Pada uji hipotesis 2 didapatkan nilai *T-statistic* 3,697 >1,96 dan *p-value* 0,000 <0,05 pada PT. Karimun Sembawang Shipyard dengan nilai *T-statistic* lebih dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, memiliki makna hipotesis diterima. Maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PT. Karimun Sembawang Shipyard.

Lalu, uji hipotesis 3 didapatkan nilai *T-statistic* 3,581 > 1,96 dan *p-value* 0,000<0,05 pada PT. Karimun Sembawang Shipyard dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, memiliki makna hipotesis diterima. Maka hal ini dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard.

Tabel 10. Hasil Uji *Indirect Effect (mean, STDEV, T-Value)*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value
X -> Y -> Z	0.349	0.325	0.121	2.887	0.004

Sumber : Data Diolah 2023

Pada uji *indirect effect* didapatkan nilai *t-statistic* 2,887 >1,96 dan *p-value* sebesar 0,004 <0,05 pada PT. Karimun Sembawang Shipyard dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga hipotesis diterima. Berdasarkan hasil tersebut, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

**Pembahasan**

**1. Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard**

Pada iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard, hasil uji *direct effect* menunjukkan hasil yang signifikan dimana pada variable Iklim organisasi terhadap kinerja dengan nilai *p-value* 0,002 atau <0,05 dan nilai dari *path coefficient* 0,317 yang artinya mengarah positif, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan “terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Karimun Sembawang Shipyard” benar terbukti. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara iklim organisasi dan kinerja, yang artinya semakin baik Iklim Organisasi di sebuah perusahaan maka akan semakin meningkatkan pula kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat & Ratmawati, 2019) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada staf bidang penelitian dan pengembangan usaha PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero)” dengan hasil Iklim organisasi PTPN XI yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, selain itu ada penelitian lainnya yang mendukung hipotesis tersebut oleh (Rojikun & Panggabean, 2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Herang Hanjuang Bogor” dengan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

**2. Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja PT. Karimun Sembawang Shipyard**

Pada iklim organisasi terhadap motivasi kerja PT. Karimun Sembawang Shipyard, hasil uji *direct effect* menunjukkan hasil yang signifikan dimana pada variable Iklim organisasi terhadap motivasi dengan nilai *p-value* 0,000 <0,05 dan nilai dari *path coefficient* 0,676 yang artinya mengarah positif, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan “terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada PT. Karimun Sembawang Shipyard” benar terbukti. Iklim organisasi mendorong terbentuknya motivasi kerja setiap karyawan, didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan adanya



pengaruh positif iklim organisasi terhadap motivasi dan juga selaras dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Halomoan, 2020) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPP Aparatur Sukamandi” membuktikan adanya pengaruh positif iklim organisasi terhadap motivasi kerja, selain itu didukung pula oleh penelitian yang dilakukan (Kholilah, 2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung “ dimana terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard**

Pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard PT. Karimun Sembawang Shipyard, hasil uji direct effect menunjukkan hasil yang signifikan dimana pada variable motivasi kerja terhadap kinerja dengan nilai p-value 0,000 atau  $<0,05$  dan nilai dari path coefficient 0,517 yang artinya mengarah positif, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan “terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karimun Sembawang Shipyard” benar terbukti. Terdapatnya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja membuktikan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin baik dan tinggi kinerja yang dihasilkan, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chien et al., 2020) yang berjudul “ *The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia*” yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja, selain itu penelitian lainnya yang mendukung hal tsb dilakukan oleh (Sari & Sobirin, 2022) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening ” bahwa motivasi kerja mendorong hasil kinerja yang baik dan berpengaruh positif

serta signifikan.

### **4. Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Karimun Sembawang Shipyard**

Pada iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Karimun Sembawang Shipyard, hasil uji indirect effect menunjukkan hasil yang signifikan dimana pada variable Iklim Organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh variabel motivasi dengan nilai p-value 0,004 atau  $<0,05$  dan nilai dari *path coefficient* 0,349 yang artinya mengarah positif, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan “terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Karimun Sembawang Shipyard” benar terbukti. Dengan adanya pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening yang fungsinya memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, dengan adanya pengaruh positif ini artinya semakin baik iklim organisasi yang ada di perusahaan dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan (Hidayat & Ratmawati, 2019) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada staf bidang penelitian dan pengembangan usaha PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero)” yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja dengan adanya pemediasi yaitu motivasi kerja selain itu selaras pula dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Sobirin, 2022) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Batam” yang menyatakan adanya pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening.



**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard, mengenai iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Maka dapat diambil kesimpulannya sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian Iklim Organisasi pada PT. Karimun Sembawang Shipyard sudah baik, yang dapat dilihat pada 6 dimensi dimana skor tertinggi terdapat pada dimensi struktur-struktur organisasi dan skor terendah pada dimensi pengakuan.
2. Berdasarkan hasil penelitian Kinerja Karawan pada PT. Karimun Sembawang Shipyard sudah cukup baik, yang dapat dilihat pada 5 dimensi dimana skor tertinggi terdapat pada dimensi kuantitas kerja dan skor terendah pada dimensi efektifitas
3. Berdasarkan hasil penelitian Motivasi Kerja pada PT. Karimun Sembawang Shipyard sudah baik, yang dapat dilihat pada 5 dimensi dimana skor tertinggi terdapat pada dimensi Kebutuhan Rasa Aman dan skor terendah pada dimensi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan aktualisasi diri.
4. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard
5. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard
6. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan PT. Karimun Sembawang Shipyard

**REFERENSI**

- Arep, I., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. April.
- Barlian, U. C. (2017). Pengaruh Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kesuma Jakarta. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 1(2), 26–39. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1006>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). *The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Halomoan, E. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPP Aparatur Sukamandi. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1), 40–48. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.7527>
- Hidayat, F. N., & Ratmawati, D. (2019). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*. 29(2), 94–107. <https://doi.org/10.20473/jeba.V29I22019.6215>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi*. Indomedika Pustaka.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2020). *Industri Galangan Kapal Perlu Dukungan Pembiayaan*. <https://kemenperin.go.id/artikel/21504/Industri-Galangan-Kapal-Perlu-Dukungan-Pembiayaan>
- Kholilah. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung. *Motivasi : Manajemen Dan Bisnis*, 4(Ptpn Vii), 734–747.
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi : teori aplikasi dan penelitian*. Salemba Empat.
- Rojikun, A., & Panggabean, H. L. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Herang Hanjuang Bogor. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 56–65. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v1i2.147>
- Runtulalo, B. T., & Tawas, H. N. (2018). *Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja*. 275–290.
- Sari, N., & Sobirin, A. (2022). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 01(01), 97–122.
- Saputri, M. (n.d.). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT . Taspem ( Persero ) Padang*. 43.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2016). *Teori Kinerja Karyawan* (Vol. 4, Issue 1). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. In *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Interpratama Mandiri.