

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
UNIVERSITAS HAJI SUMATERA UTARA**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen*

OLEH :

SAQDIAH PASARIBU
NPM : 2020030015



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

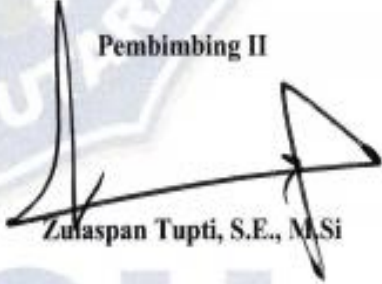
Nama : Saqdhah Pasaribu
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030015
Prodi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara

Pengesahan Tesis
Medan, 22 September 2022
Komisi Pembimbing

Pembimbing I


Dr. H. Bahdin Nur Tanjung, S.E., MM

Pembimbing II


Zulhaspan Tupti, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur


Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi


Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

PENGESAHAN

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA KARYAWAN UNIVERSITAS HAJI
SUMATERA UTARA

SAQDIAH PASARIBU

NPM : 2020030015

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis Ini Telah Di Pertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis
Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Kamis, Tanggal 10 September 2022

Komisi Penguji

1. Assoc. Prof. Dr. Drs.Sjahril
Effendi P. M.Si,NA,M.Psi., MH
Ketua

1.

2. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si
Sekretaris

2.

3. Assoc. Prof.H. Muis Fauzi Rambe,SE,MM
Anggota

3.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN UNIVERSITAS HAJI SUMATERA UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 September 2022

Peneliti,



Saqdiah Pasaribu
NPM : 2020030015

**Pengaruh Iklim Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Degan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan
Universitas Haji Sumatera Utara.**

**Saqdiah Pasaribu
NPM : 2020030015**

ABSTRAK

Masalah yang terjadi pada riset awal yaitu menurunnya Kinerja karyawan yang menurun dilihat dari hasil kerja, Kepuasan kerja belum sepenuhnya dirasakan oleh para karyawan Iklim organisasi masih kurang baik karena hubungan sesama karyawan dan motivasi yang sangat rendah. Tujuan dari penelitian ini mengetahui tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen selain itu variabel kepuasan menjadi variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan asosiatif dengan metode kuantitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Dalam Pengujian hpotesis dilakukan dengan uji Partial Least Square. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, Iklim Organisasi berpengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, Sementara pengujian secara tidak langsung menyatakan bahwa Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, dan Motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Kata Kunci : Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja karyawan dan Kepuasan Kerja

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A
MEDIATION VARIABLE FOR EMPLOYEES AT THE HAJI
UNIVERSITY, NORTH SUMATRA.**

**Saqdiah Pasaribu
NPM : 2020030015**

ABSTRACT

The problem that occurred in the initial research was the decline in employee performance, which was seen from the work, Job satisfaction was not fully felt by the employees. The organizational climate was still not good because of the relationship between employees and very low motivation. The purpose of this study is to find out about the direct and indirect effects between exogenous and endogenous variables besides the satisfaction variable being the intervening variable. This study uses an associative approach with quantitative methods, namely research that is used to determine the direct and indirect effects between exogenous variables and endogenous variables. In the hypothesis testing, the Partial Least Square test is carried out. The results of this study indicate that organizational climate directly affects employee performance, organizational climate affects job satisfaction, motivation affects employee performance, motivation affects job satisfaction, job satisfaction affects employee performance, While the test indirectly states that organizational climate has no effect on employee performance through job satisfaction as a mediating variable, and motivation has no effect on employee performance with job satisfaction as a mediating variable.

Keywords: *Organizational Climate, Motivation, Employee Performance and Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara”**. Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga kita mendapat syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan Strata Dua (S2) yaitu untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam proses penyusunan Tesis ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat :

1. Ayahanda tercinta H.Binahar Pasaribu dan Ibunda tercinta Hj. Adawiyah Dabutar Suami tercinta Didik Sugiono , dan Anak Anak serta Kakak, Adik , Keponakan dan Kemanakan tercinta yang selalu memberikan do’a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan

kasih sayang hingga saya dapat meraih pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H, M.Hum selaku Direktur Pasca Sarjana
4. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. H. Bahdin Nur Tanjung SE,MM. selaku Dosen Pembimbing I Tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
8. Bapak Zulaspan Tupti SE.M.Si, selaku Dosen Pembimbing II Tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Karyawan dan Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima Kasih yang sedalam dalamnya saya ucapkan kepada Rektor Universitas Haji Sumatera Utara Prof Dian Armanto, M.Pd, MA,MSc,

Phd , serta buat seluruh karyawan Universitas Haji Sumatera Utara yang telah membantu saya dalam menyelesaikan proses tesis ini.

11. Terima Kasih yang sedalam dalamnya saya ucapkan kepada kakanda Dr. Hj. Masdalifah Pasaribu, S. Kep. Ns, SKM. M. Kes yang telah memberikan promosi sekaligus motivasi kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Tesis ini dengan sangat baik.
12. Terima kasih juga kepada Sahabat sahabat Stanbuk 2020 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, November 2022

Penulis

Saqdiah Pasaribu
Npm : 2020030015

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1. Kajian Teori.....	13
2.1.1. Definisi Theory.....	13
2.1.2. Grand Teori, Middle Teori dan Applied Teori.....	13
2.1.3. Grand Theory : Manajemen.....	14
2.1.4. Midle-Range Theory : Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.2. Applied Theory.....	16

2.2.1. Kinerja Karyawan.....	16
2.2.2. Kepuasan Kerja.....	26
2.2.3. Iklim Organisasi.....	33
2.2.4. Motivasi.....	42
2.3. Kerangka Konseptual.....	50
2.3.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.3.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	52
2.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	52
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja.....	53
2.3.6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	54
2.3.7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	54
2.4. Hipotesis.....	55
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	57
3.1. Pendekatan Penelitian.....	57
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
3.3. Definisi Operasional.....	58
3.4. Populasi dan Sampel.....	60
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6. Teknik Analisis Data.....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1. Hasil Penelitian.....	72

4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	72
4.1.2. Identitas Responden.....	72
4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur.....	73
4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja.....	74
4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian.....	75
4.1.3.1. Variabel Kinerja Karyawan.....	75
4.1.3.2. Variabel Kepuasan Kerja.....	76
4.1.3.3. Variabel Iklim Organisasi.....	77
4.1.3.4. Variabel Motivasi.....	79
4.2. Hasil Analisis Data.....	80
4.2.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	80
4.2.1.1. Analisis Konsistensi Internal.....	81
4.2.1.2 Validitas Konvergen.....	82
4.2.1.3. Validitas Diskriminan.....	84
4.2.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	85
4.2.2.1. Kolinearitas (<i>Colinierity /Variance Inflaction Factor/VIF</i>).....	85
4.2.2.2. Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural.....	87
4.2.2.2.1. Pengujian Pengaruh Langsung.....	87
4.2.2.2.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	89
4.2.2.2.3. Pengujian Hipotesis Total.....	90
4.2.2.3. Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>).....	92
4.3. Pembahasan.....	93

4.3.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	93
4.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	94
4.3.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	96
4.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	97
4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	99
4.3.6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan.....	100
4.3.7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan.....	101
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
5.1. Kesimpulan.....	103
5.2. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian	58
Tabel 3.2 Definisi Operasional	59
Tabel 3.3 Populasi	60
Tabel 3.3 Instrumen skala liert	62
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	72
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden	73
Tabel 4.3 Umur Responden	73
Tabel 4.4 Lama bekerja Responden	74
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja	76
Tabel 4.7 Skor Angket Iklim Organisasi.....	77
Tabel 4.8 Skor Angket Motivasi	79
Tabel 4.9. Analisis Konsistensi Internal	81
Tabel 4.10. Validitas Konvergen	82
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	84
Tabel 4.12.Kolineiritas	86
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung.....	88
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	90
Tabel 4.15. Hipotesis Total	90
Tabel 4.16. Koefisien Determinasi	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	56
Gambar 3.1 Model Struktural PLS.....	65
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural.....	65
Gambar 4.1 PLS Algoritma	81
Gambar 4.1 PLS Boopstraping	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di seluruh dunia saat ini telah membawa dunia kerja menjadi sangat membutuhkan individu yang terbiasa berpikir ke depan, cerdas, inovatif dan siap bekerja dengan suasana hati yang ceria dengan kondisi zaman. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja semua komponen yang ada dalam perusahaan tersebut untuk bertekad mencapai keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia untuk situasi ini adalah para Karyawan sebuah perusahaan dimana setiap karyawan pasti berusaha untuk bekerja dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kinerja yang ideal.

Sumber daya manusia yang berkualitas hanya bisa diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global saat ini. Menurut (Bangun 2012 hal 231) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

karyawan merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi suatu organisasi. Penilaian kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi secara berkala, karena dengan penilaian kinerja, sebuah organisasi dapat mengetahui seberapa besar seorang karyawan

berkontribusi bagi organisasinya. Sehingga suatu instansi yang berprestasi dapat bersaing dengan instansi lain yaitu dengan mempunyai karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja dan memberikan kontribusi terhadap instansi tersebut.

Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Pentingnya pengelolaan kekaryawanan dengan baik sangat perlu diperhatikan, hal tersebut merupakan salah satu cara sebuah instansi pemerintahan menghadapi persaingan yang sangat ketat antar instansi pemerintahan yang sekarang ini dituntut kinerjanya. Kinerja organisasi sering menjadi tidak maksimal karena beberapa sebab yaitu, kurangnya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, mempromosikan jabatan yang tidak tepat, tidak melihat pada tingkat atau level pendidikan karyawan, pengalaman kerja, agar para karyawan itu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. kerja, kekwatiran dan cenderung untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut (Wibowo 2014 hal 7) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses."

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor diatas, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja. Organisasi selaku induk kerja harus

menyediakan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif sehingga mampu memacu para karyawan bekerja dengan produktif.

Selain kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan selayaknya. Kebutuhan yang diperlukan karyawan tersebut dapat berupa kebutuhan phsycis. Kebutuhan phsycis merupakan kebutuhan rohani atau jiwa seseorang. Dalam dunia kerja, contoh kebutuhan phsycis salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Sutrisno 2014 hal 75) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong kinerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan merupakan suatu pertimbangan subjektif seorang karyawan atas keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan. Semakin bnyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginnya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan, karena sebagian waktunya dihabiskan untuk bekerja. Hal positif yang di peroleh adalah meningkatnya tingkat kerja individual. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karwayan semakin loyal pada perusahaan. Selain itu, manajemen juga harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawannya, kerena hal tersebut mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Iklm organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklm organisasi mengakibatkan munculnya pola lingkungan yang memunculkan motivasi serta fokus pada persepsi yang masuk akal dan berimbang pada pengaruh terhadap kinerja karyawan

Menurut (Wirawan 2013 Hal 137) Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklm organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklm organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklm organisasi yang sehat dalam perusahaan. Dengan demikian, para karyawan akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

(Stringer 2013 hal 113) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklm suatu organisasi, yaitu lingkungan 3 eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi.

Selain iklm organisasi ada juga faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Robbins & Judge 2017 hal 50) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka

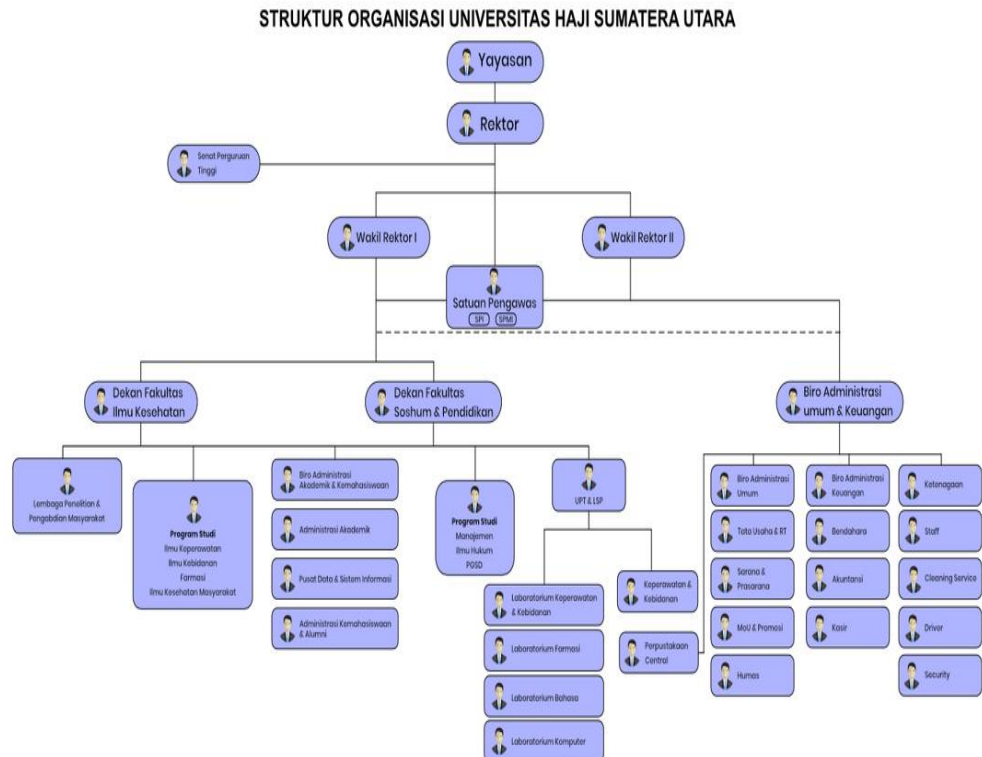
kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran penting.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan.

Universitas Haji Sumatera Utara berada di jalan Rumah Sakit Haji Medan sumatera utara. Universitas Haji Sumatera Utara memiliki Sumber Daya Manusia yaitu Seluruh Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Universitas Haji Sumatera Utara berupaya semaksimal mungkin untuk mengupdate keilmuannya sesuai Kompetensi yang dimiliki dengan mengikuti Pelatihan, Workshop dan Seminar Nasional maupun Internasional. Yayasan Pendidikan Haji Sumatera Utara terus berpacu dengan Institusi Pendidikan yang ada di Sumatera Utara dan Indonesia dengan meningkatkan Fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang Proses Tri Dharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat). Universitas Haji Sumatera Utara memberikan dukungan dan motivasi kepada Mahasiswa untuk menjadi Pribadi

yang berakhlak mulia, peduli terhadap sesama, memiliki prestasi yang gemilang, dilatih Kepemimpinan dengan program TOT (Training Of Trainer) Leadership. Universitas Haji Sumatera Utara memiliki 10 program studi yaitu Program Studi Profesi Ners, Program Studi S1 Ilmu Keperawatan, Program Studi D3 Keperawatan, Program Studi D3 Kebidanan, Program Studi STR Kebidanan, Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Program Studi Sarjana Farmasi, Program Studi Sarjana PGSD, Program Studi Sarjana Ilmu Hukum, Program Studi Sarjana Manajemen. Namun yang banyak diminati dan yang menjadi unggulan dalam universitas haji sumatera utara adalah program studi S1 Ilmu keperawatan. Dan saat ini jumlah mahasiswa Universitas Haji Sumatera Utara sebanyak 1015 orang.



Universitas Haji Sumatera Utara di pimpin oleh rektor yang bernama Prof Dian Armanto, M.Pd, MA, MSc dan membawahi wakil rektor, wakil rektor II dan senat perguruan tinggi. Universitas Haji Sumatera utara 7 memiliki dua fakultas yaitu fakultas ilmu kesehatan dan fakultas Soshum dan Pendidikan yang dimana setiap fakultas di pimpin oleh dekan. Dekan memiliki tanggung jawab terhadap lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat, perogram studi, biro administrasi akademik dan kemahasiswaan serta UPT dan LSP. Dekan mempertanggung jawabkan setiap kegiatan akademik kepada wakil rektor I, sedangkan biro administrasi umum dan keuangan dibawah naungan dari wakil rektor II. Dalam proses pelaksanaannya Universitas Haji Sumatera Utara memiliki satuan pengawas yang berperan independen antara dekan fakultas dan biro administrasi umum dan keuangan serta dibawah naungan langsung oleh Rekor. Jumlah karyawan Universitas Haji Sumatera Utara saat ini sebanyak 87 orang.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah dalam perusahaan ini. Masalah yang ditemukan adalah kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari kinerja karyawan yang menurun, dimana masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan. Misalnya, masih adanya karyawan yang santai bermain game dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Adapun masalah yang menyangkut kepuasan kerja karyawan yaitu masih adanya karyawan yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini digambarkan dengan adanya karyawan yang merasa bahwa kemampuannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan bahkan terkadang

ada karyawan yang diminta untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan job-description-nya. Selain itu, kurangnya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mengembangkan karir dibagian tertentu, dengan kata lain karyawan tidak memiliki kesempatan untuk maju.

Fenomena yang terjadi mengenai Iklim organisasi adalah masih kurangnya kekompakan sesama karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari hari, dengan terbuktinya masih ada nya sesama karyawan yang saling tidak acuh satu sama lain, sehingga membuat kenyamanan bekerja tidak tercapai dan membuat target yang diinginkan universitas haji bisa gagal.

Selain itu kurangnya motivasi yang diberikan berupa semangat dalam bekerja, ini terlihat dari kurangnya kesadaran karyawan untuk bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas yang diberikan, misalnya masih banyaknya karyawan yang kurang percaya diri serta masih banyaknya karyawan yang tidak memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Contohnya kurangnya motivasi yang diberikan atasan kepada karyawan seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Berdasarkan uraian diatas peneliti sangat tertarik terhadap permasalahan-permasalahan tersebut untuk dikaji secara ilmiah melalui penelitian, sehingga peneliti menentukan judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Iklim Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada Universitas Haji adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan yang menurun, dimana masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan. Misalnya, masih adanya karyawan yang santai bermain game dalam melakukan pekerjaan yang diberikan
2. Kepuasan kerja belum sepenuhnya dirasakan oleh para karyawan dilihat dari pimpinan kurang tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan maupun harapan dari bawahannya, hanya melihat hasil akhirnya saja.
3. Iklim organisasi masih kurang baik karena ada karyawan yang saling tidak acuh satu sama lain.
4. Kurangnya motivasi yang diberikan kepada karyawan mengakibatkan kinerja karyawan menurun.

1.3. Batasan Masalah

Untuk lebih memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis membatasi pembahasan penelitian ini hanya terkait pada Iklim Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja karyawan . Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada kinerja karyawan di Universitas Haji Sumatera Utara Kabupaten Deli Serdang.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
4. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
5. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
6. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
7. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara?

1.6 Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat dibangku kuliah dan sebagai awal informasi penelitian lanjutan. Serta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata-2 Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan pembinaan Sumber Daya Manusia di Universitas Haji Sumatera Utara

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dijadikan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan mengenai pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Definisi Theory

Menurut (Dougherty & Pfaltzgraff, 1993) Teori adalah alat intelektual yang berfungsi:

1. Membantu menyusun pengetahuan kita, menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, dan memandu perumusan prioritas dalam penelitian dan menyeleksi metode yang digunakan dalam penelitian.
2. Membantu menghubungkan pengetahuan di satu bidang dengan bidang yang lain
3. Memberikan kerangka untuk mengevaluasi rekomendasi kebijakan, baik eksplisit maupun implisit, yang ada dalam ilmu-ilmu sosial.

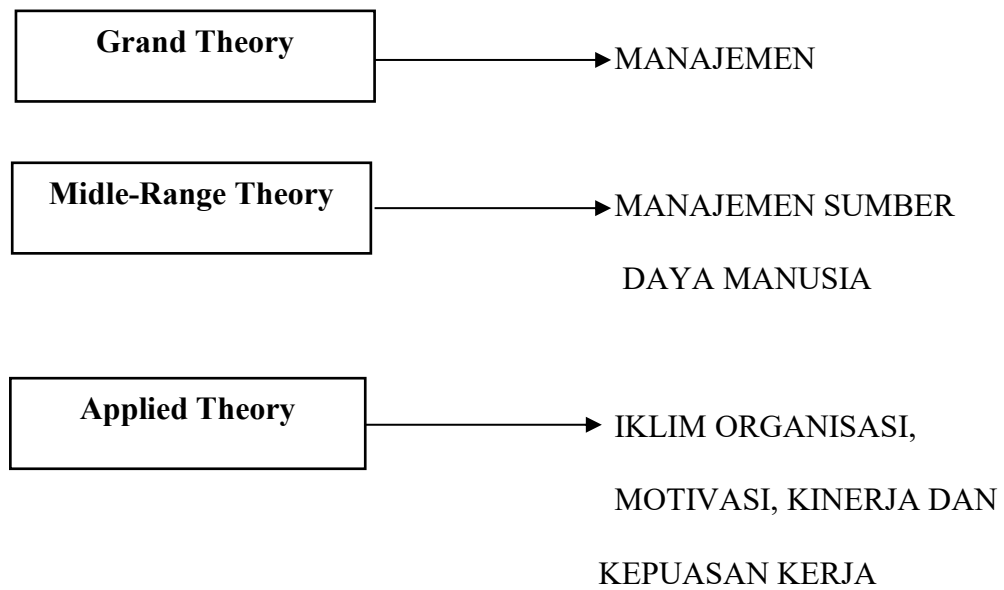
2.1.2 Grand Teori, Middle Teori dan Applied Teori

Grand Teori merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro.

Middle Teori merupakan teori yang berada pada level mezo/menengah dimana fokus kajiannya makro dan mikro.

Applied Teori merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi (Dougherty & Pfaltzgraff, 1993).

Penulis mengidentifikasi Grand Teori, Middle Teori dan Applied Teori untuk diterapkan pada penulisan karya tulis ini.



Gambar 2.1 Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory

2.1.3. Grand Theory : Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya

Menurut (Stoner, 1996) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi Grand Theory Middle-Range Theory Applied-Range Theory serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Handoko, 2016) manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau karyawan

(staffing), pengarahan dan 18 kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).

Menurut (Hasibuan, 2019) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut (Mulyasa, 2015) Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Jadi dari pendapat-pendapat diatas dapat kita simpulkan bahwa manajemen adalah proses mencapai tujuan organisasi.

2.1.4. Midle-Range Theory : Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Menurut (Siagian, 2014) manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai menghadapi berbagai tantangan, baik

sifatnya internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepanya.

Menurut (Sutrisno, 2013) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2019) mengatakan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

2.2 Applied Theory

2.2.1. Kinerja karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja karyawan

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya, standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Seperti yang dikatakan (Jufrizen & Intan, 2021) Kinerja karyawan merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2014 hal 7) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses."

Menurut (Fatimah, 2017 hal 12), Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya yang memiliki standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut (Mangkunegara, 2018 hal 67), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut (Kasmir, 2016 hal 182), Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian

kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini

2.2.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja

a. Tujuan Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Rudianto, 2013 hal 311).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017 hal 10) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

b. Manfaat Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut (Arifin, 2013 hal 65) yaitu :

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja.
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
4. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan potensi diri menjadi lebih besar.
5. Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan.
6. Kesempatan untuk dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana cara mereka menyelesaikannya
7. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pekerja untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
8. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
9. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan yang lebih baik.
10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengansasaran kelompok atau sasaran departemen SDM .

11. Dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan bagi pekerja dalam rangka perubahan tugas kerja (pemindahan pekerja).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017 hal 10) manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.2.1.3. Faktor Faktor Kinerja

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri.

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Kasmir 2016 hal 189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.2.1.4. Indikator Kinerja karyawan

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut (Wibowo, 2014 hal 85-88) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016 hal 208-209) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

2.2.2. Kepuasan Kerja karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Seorang karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada diperusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 117) bahwa Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya

Menurut (Umam, 2012 hal 192) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut (Wibowo, 2014 hal 132) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi

Menurut (Usman, 2013 hal 282) bahwa Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Sedangkan (Hamali 2016 hal 201) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

Sedangkan (Sutrisno, 2014 hal 75) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan

pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bagi karyawan sangat penting karena akan mengakibatkan penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Selain itu rasa puas yang dimiliki karyawan akan membuat pekerjaan seperti prioritas yang harus dikerjakannya.

2.2.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 124) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapar bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Karyawan-karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk

melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Hamali, 2016 hal 202) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.2.2.3. Faktor Faktor Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2014 hal 80) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017 hal 120) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor yang ada pada diri karyawan, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3. Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja.

2.2.2.4. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 118) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Turn over.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Karyawan- karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4. Tingkat Pekerjaan.

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan

Sedangkan Menurut (Robbins & Judge, 2017) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu: : Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas dan Rekan Kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah.

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap karyawan merasa terpuaskan dengan jabatannya

4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2.3. Iklim Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan dalam sebuah perusahaan sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya

sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk.

Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian iklim kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut (Simamora, 2017 hal 9) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Menurut (Litwin, 2014 hal 67) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2013 hal 122) Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut (Sedarmayanti, 2018 hal 75) mengatakan bahwa iklim adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi ini. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki anggota organisasi mengenai karakteristik dan kualitas budaya organisasi. Mereka membedakan antara situasi aktual (yakni budaya) dan persepsi dari itu (iklim).

Sedangkan menurut (Suharsaputra, 2013 hal 82) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu persepsi dari seseorang atau karyawan tentang organisasi dimana seseorang atau karyawan itu bekerja yang timbul karena kegiatan organisasi yang berpengaruh secara langsung terhadap perilaku karyawan.

2.2.3.2 Karakteristik Iklim Organisasi

Menurut (Wirawan, 2013 hal 133) menyatakan ada beberapa karakteristik yaitu:

1. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

2. Standar-standar.

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar standar yang tinggi artinya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja.

3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya di legitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi anggota tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

4. Penghargaan.

Penghargaan mengindikasikan anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Iklim organisasi menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan

kritik, penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan.

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam tugas.

6. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal, jika level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.2.3.3. Faktor Faktor Iklim Organisasi

Menurut (Stringer, 2013 hal 113) menyatakan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi.

1. Lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempengaruhi keenam dimensi iklim organisasi, menurut Stringer terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terhadap tiga dimensi; struktur, tanggung jawab dan komitmen. Ketiga dimensi lainnya; standar, dukungan dan komitmen lebih terpengaruh oleh faktor-faktor internal penentu iklim organisasi. Lingkungan eksternal yang

dimaksud disini antara lain adalah kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri, level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa ada persaingan dalam suatu industri dan ekonomi kuat dan pasar kerja yang baik.

2. Strategi organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut.

3. Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap iklim organisasi. Pengaturan organisasi tersebut antara lain adalah hubungan desain formal organisasi dan hubungan pelaporan, deskripsi pekerjaan, penentu tujuan, sistem pengukuran kinerja, sistem evaluasi, sistem imbalan, sistem pelatihan dan pengembangan, kebijakan dan prosedur baru, sistem manajemen karir, sistem manajemen SDM, rapat formal dan pengaturan organisasi formal atau informal.

4. Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Sedangkan menurut Menurut (Handoko, 2016 hal 32) menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku karyawan menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.

3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan

ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau karyawan menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja karyawan, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati karyawan yang ada di dalamnya.

2.2.3.4. Indikator Iklim Organisasi

Menurut (Wirawan, 2013 hal 134) ada beberapa indikator Iklim Organisasi yaitu :

1. Kebijakan dan peraturan organisasi.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

2. Tingkat efektivitas komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam semua kegiatan manajemen terutama dalam organisasi, karena dengan adanya komunikasi suatu organisasi dapat menyampaikan ide-ide juga gagasan dan saling bertukar informasi.

3. Tingkat Hubungan antara Karyawan.

Hubungan antar karyawan ini menyangkut pandangan karyawan tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi karyawan untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta? Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif ; individualistik, kolaboratif kelompok?. Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan semaksimal mungkin.

4. Tingkat Partisipasi Pimpinan.

Hubungan antara karyawan dengan atasan sangat penting artinya dalam menciptakan iklim organisasi. Iklim organisasi dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging). Manajer yang efektif akan menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan, memperngaruhi perubahan, atau memecahkan persoalan biasanya akan menemukan karyawan-karyawan yang berpengaruh dan menyampaikan kepada mereka sepenuhnya masalah-masalah, keperluan-keperluan, dan sasaran organisasi.

2.2.4. Motivasi

2.2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “ dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Menurut (Hasibuan, 2019 hal 142) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut (Bangun, 2012 hal 313) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur. Menurut (Fahmi, 2015 hal 190) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan

Menurut (Manullang, 2013 hal 24) bahwa Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 93) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2013 hal 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Adapun menurut (Wibowo, 2014 hal 111) menyatakan bahwa: Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada

pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari diri sendiri tanpa adanya paksaan sama sekali.

2.2.4.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang merasa dihargai atau diakui.

Menurut (Hasibuan, 2019 hal 146) Ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan organisasi
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan

7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat/tugasnya dan bahan baku

Sedangkan menurut (Kadarisman, 2013 hal 291) ada beberapa tujuan dan manfaat dari Motivasi, yakni :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap karyawan perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya.

2. Meningkatkan gairah semangat kerja.

Persoalan-persoalan manusia (karyawan) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis karyawan, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja karyawan dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri karyawan tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada karyawannya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif karyawan sehingga mau bekerja dengan baik.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong karyawan yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan karyawan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada karyawan yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para karyawannya.

7. Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

2.2.4.3. Faktor Faktor Motivasi

Menurut (Wukir, 2013 hal 118) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

Misalnya gaji atau upah, bonus insentif. Gaji merupakan salah satu faktor motivasi penting bagi karyawan yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka.

2. Faktor non keuangan

a) Status pekerjaan: dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat memotivasi karyawan.

b) Pengakuan/penghargaan: karyawan dapat termotivasi dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.

c) Delegasi wewenang: delegasi wewenang membuat karyawan merasa dipercaya dan dapat memotivasinya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.

d) Kondisi tempat kerja: motivasi kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.

e) Hubungan yang harmonis: hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memotivasi karyawan.

- f) Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja optimal.

Sedangkan (Sutrisno, 2013 hal 116-120) mengemukakan fakto-faktor motivasi sebagai berikut:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.2.4.4. Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2017 hal : 111) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

Kerja keras adalah Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan yaitu didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

3. Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

4. Tingkat cita-cita yang tinggi

Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

5. Orientasi tugas/sasaran

Orientasi tugas dan keseriusan tugas yaitu Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

6. Ketekunan

Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklim ada seperti udara dalam suatu ruangan mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut (Stringer 2013, hal 122) bahwa Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Penelitian yang dilakukan (Hasyim & Pasaribu, 2021) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. Menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Holo et al., 2021), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (M. Hasibuan 2016 hal 141) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan (Werfete, 2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Sembiring et al., 2021), (Farisi et al., 2021) (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) (Harahap and Tirtayasa, 2020), (Fransiska & Tupti, 2020), (Marjaya &

Pasaribu, 2019), (Tirtayasa, 2019) dan (Prayogi & M. Nursudin, 2018) yang menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para karyawan dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Iklim organisasi sangat diperlukan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja akan meningkat begitupun sebaliknya.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh (Pahlawan & Onsardi, 2021) Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada Pt. Agung Toyota Bengkulu bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan

Hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja disampaikan oleh (Hasibuan, 2019), bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintregasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan adanya motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Kirani & Bagia, 2021) dengan judul : “Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort” yang menyatakan bahwa variabel motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan 2019 hal 202). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll.

Menurut penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2020) yang berjudul “Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan”. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja

2.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Pasaribu, 2020) yang berjudul “Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan sementara iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang di lakukan (Safitra et al., 2021) yang berjudul “Effect Of Organizational Climate On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable” membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.

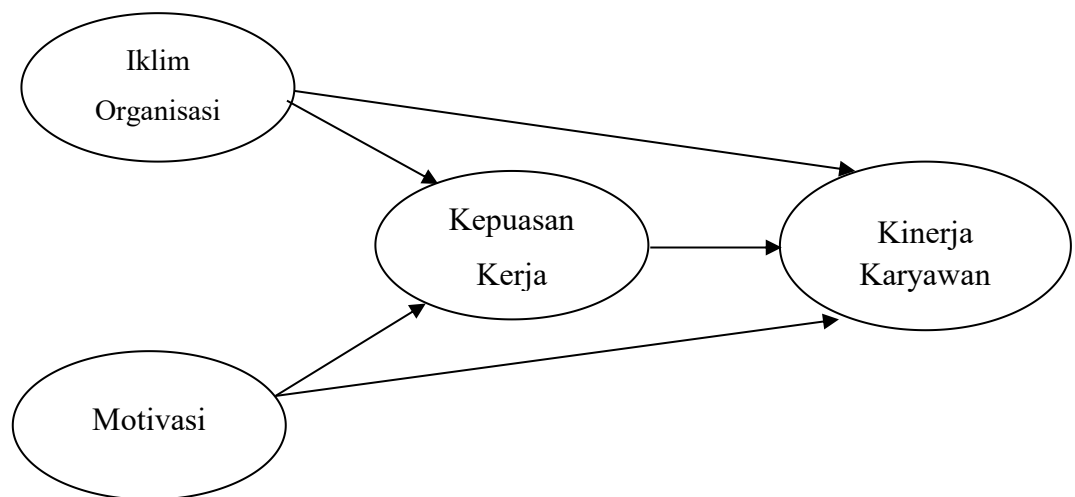
2.3.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring et al., 2021) yang berjudul “Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja karyawan” menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan.

Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang di lakukan (Hidayat, 2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” bahwa Hasil analisis data menunjukkan juga pengaruh variabel Kepuasan kerja mampu

memediasi antara variabel motivasi dengan kepuasan kerja. jika pemberian motivasi pada setiap individu karyawan di rasa sudah baik maka dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan dan akan berdampak pada kepuasan kerja itu sendiri. Di karenakan motivasi merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Etos kerja yang di berikan karyawan kepada perusahaan untuk mencapai target yang di tentukan sebelumnya menjadi tolak ukurnya. di mana target-target tersebut suda di susun dan di rencanakan dengan matang pada setiap tahunya untuk lebih baik lagi kedepanya.

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji.

Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015 hal 98)

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
3. Terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
4. Terdapat pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
5. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
6. Terdapat pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
7. Terdapat pengaruh Iklim Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif dan kuantitatif. Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono 2019 hal 36). Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. menurut (Sugiyono 2019 hal 55)

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Haji Sumatera Utara, Jl Rumah Sakit Haji, Kecamatan Percut Sei Tuan. Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Maret tahun 2022 sampai dengan Agustus 2022. Dengan Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Dan Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2022																											
		Maret				April				Mei			Juni				Juli				Agustus								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Pengajuan Judul	■																											
2	Prariset Penelitian	■																											
3	Penyusunan Proposal		■	■	■																								
4	Bimbingan Proposal			■	■																								
5	Seminar Proposal					■																							
6	Revisi Proposal						■	■	■	■	■	■	■																
7	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■												
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■	■							
9	Seminar Hasil																										■		
10	Sidang Meja Hijau Tesis																											■	

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

Tabel 3.2 Definisi dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja (Y)	Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan	1. Kualitas (mutu) 2. Kuantitas (jumlah)

	<p>memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil.. (Wibowo 2014 hal 7)</p>	<p>3. Waktu (jangka waktu) 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar karyawan Sumber : (Kasmir 2016 hal 208)</p>
Kepuasan Kerja (Z)	<p>Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017 hal 117).</p>	<p>1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja Sumber : (Robbins and Judge 2017)</p>
Iklm Organisasi (X1)	<p>Iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. (Wirawan 2013 hal 122)</p>	<p>1. Kebijakan dan Peraturan Organisasi 2. Tingkat efektivitas komunikasi 3. Tingkat Hubungan antara karyawan. 4. Tingkat Partisipasi Pimpinan. Sumber: (Wirawan, 2013)</p>
Motivasi (X2)	<p>Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya (Mangkunegara 2017 hal 93)</p>	<p>1. Kerja Keras 2. Orientasi Masa Depan 3. Usaha untuk Maju 4. Rekan Kerja yang Dipilih 5. Tingkat Cita-Cita yang Tinggi 6. Orientasi tugas</p>

		7. Ketekunan 8. Pemanfaatan Waktu Sumber : (Mangkunegara 2017 hal 111)
--	--	---

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono 2017 hal 148) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Yang menjadi Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di Universitas Haji yakni sebanyak 86 orang

Tabel 3.3
Jumlah Populasi

Bagian	Jumlah Karyawan
Pimpinan Rektorat	5 Orang
Pimpinan Fakultas	2 Orang
Kepala Biro dan Lembaga	8 Orang
Program Studi	14 Orang
Staf	16 Orang
Administrasi	12 Orang
Keuangan	10 Orang
Driver	4 Orang
Security	9 Orang
Cleaning Service	7 Orang
Jumlah Karyawan	86 Orang

Sumber Data : Administrasi Universitas Haji

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayadi 2015 hal 192). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan Universitas Haji yaitu sejumlah 87 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* (total sampling). *Sampling jenuh* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendrayadi 2015 hal 203).

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 86 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. **Wawancara** (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

2. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan Universitas Haji.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan diperlukan alat pengumpul data yang berupa angket atau kuesioner secara tertutup yang terdiri dari 5 option alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5 yang dimodifikasi skala sikap dengan menghilangkan pernyataan negatif, dengan kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6. Uji Instrumen

Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar (Azuar Juliandi, dan Irfan 2015 hal 76).

Berikut rumus yang digunakan untuk uji validitas :

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber : (S. Sugiyono 2013 hal 248)

Dimana :

n = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variable x

$(\sum y^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variable y

$\sum xy$ = Jumlah hasil kali variable x dan y

Kinerja penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- 1) Tolak H_0 jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitasnya yang ditetapkan sebesar 0.05 (sig 2- tailed < α 0,05).
- 2) Terima H_0 jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed > α 0,05).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data waktu yang berbeda. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono 2019 hal 173). Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliable menurut (Azuar Juliandi, Irfan 2015 hal 148) kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $> 0,6$, maka instrument dinyatakan reliable (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $< 0,6$, maka instrument dinyatakan tidak reliable (tidak terpercaya).

3.7 Teknik Analisis Data

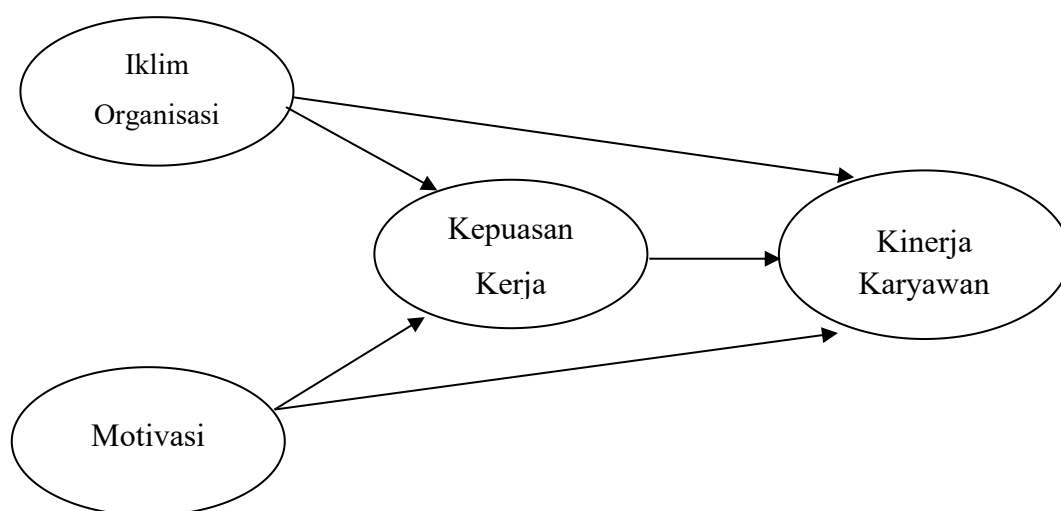
Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah: Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (outer model), yakni
 - a. validitas konvergen (*convergent validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*);

- c. validitas diskriminan (*discriminant validity*)
2. Analisis model struktural (inner model), yakni
- a. Koefisien determinasi (r-square);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.7.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai squareroot of average variance extracted (AVE).

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.7.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

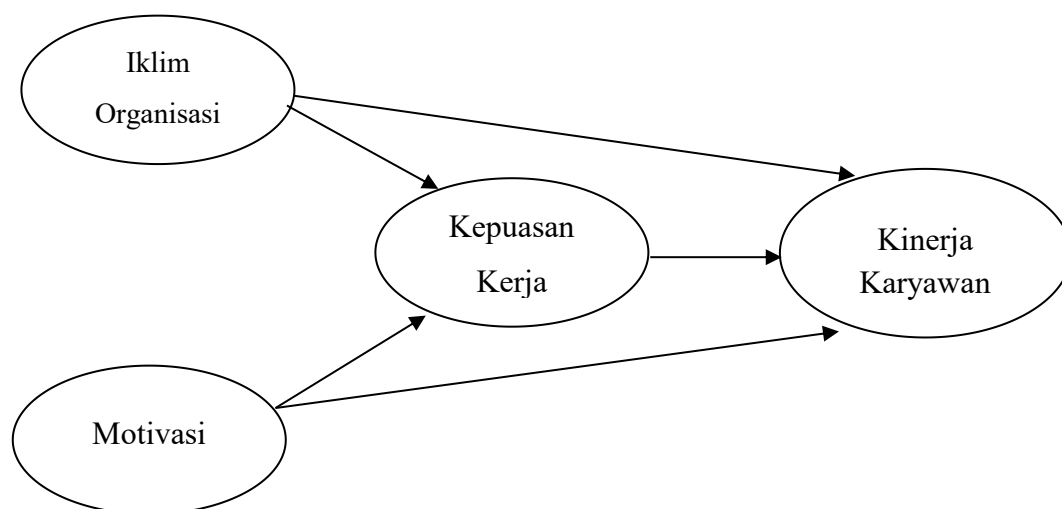
Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.7.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

3.7.3.1 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural

3.7.3.2 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015)

1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

2. Q-Square Test

Q-square test dalam PLS digunakan untuk predictive relevancy dalam model konstruktif. Pada penilaian goodness of fit bisa diketahui melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan

semakin fit dengan data. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2012):

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Keterangan :

$R1^2 R2^2 \dots Rp^2$: R-square variabel endogen dalam model Interpretasi

Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. (mirip dengan R^2 pada regresi).

Q^2 : koefisien determinasi total pada analisis jalur.

3. Path Coefficient Test.

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel Kinerja karyawan (Y) 5 pertanyaan. Kepuasan Kerja (X2) 8 pertanyaan untuk Iklim Organisasi (X1) dan 8 pernyataan untuk variabel Motivasi (X3). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 86 orang responden karyawan Universitas Haji Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	38	44,20
2	Perempuan	48	55,80
TOTAL		86	100

Sumber : Biro Administrasi Universitas Haji Sumatera Utara

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 38(44,20 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 48 (55,80%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah perempuan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2.
Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	21	24,41
2	D3	2	2,32
3	S1	21	24,41
4	S2	41	47,67
5	S3	1	1,16
TOTAL		86	100

Sumber : Biro Administrasi Universitas Haji Sumatera Utara

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA sebanyak 21 orang (24,41%), pendidikan D3 sebanyak 2 orang (2,33%), pendidikan Strata-1 yaitu sebanyak 21 orang (24,41%), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 41 orang (47,67%), kemudian diikuti oleh karyawan yang berlatar belakang pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 2 orang (2,32%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan karyawan Universitas Haji Sumatera Utara yang berlatar belakang pendidikan Strata-2.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3.
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20 – 30 Tahun	11	12,79
2	31 – 40 Tahun	38	44,12
3	41 -50 Tahun	18	20,93
4	51 – 60 Tahun	19	23,25
TOTAL		86	100

Sumber : Biro Administrasi Universitas Haji Sumatera Utara

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur 20-30 tahun sebanyak 11 orang (12,79%), berumur 31-40 tahun sebanyak 38 orang (44,12%), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 18 orang (20,93%), dan yang berumur 51-60 tahun sebanyak 20 orang (23,25%), Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan Universitas Haji Sumatera Utara yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4.
Lama Bekerja

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 10 tahun	46	53,48
2	11 -20 tahun	29	42,64
3	> 20 Tahun	11	16,17
TOTAL		86	100

Sumber : Biro Administrasi Universitas Haji Sumatera Utara

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 48 orang (53,48%), lama bekerja 11-20 tahun tahun sebanyak 29 orang (42,64%), dan lama bekerja < 20 tahun yaitu sebanyak 11 orang (16,17%), Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan Universitas Haji Sumatera Utara yang lama bekerja adalah yang kurang 10 tahun.

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja karyawan (Y) , Kepuasan Kerja (Z) , Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.5.

Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pert	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	52.3	32	37.21	9	10.5	0	0	0	0	86	100
2	40	46.5	35	40.7	9	10.5	2	2.33	0	0	86	100
3	39	45.4	31	36.05	12	14	3	3.49	1	1.2	86	100
4	41	47.7	30	34.88	12	14	2	2.33	1	1.2	86	100
5	25	29.1	31	36.05	30	34.9	0	0	0	0	86	100
6	35	40.7	31	36.05	15	17.4	4	4.65	1	1.2	86	100

Data Penelitian Diolah (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja karyawan adalah :

1. Jawaban responden, Pekerjaan selalu dilakukan dengan memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan oleh Univesitas Haji Sumut, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (52,3%).
2. Jawaban responden Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 40 orang (46,5%).

3. Jawaban responden Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh pimpinan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 39 orang (45,4%).
4. Jawaban responden Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan Rencana Anggaran, sehingga tidak ada kendala biaya tambahan yang dikeluarkan oleh Perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 41 orang (47,7%)
5. Jawaban responden Pekerjaan selalu dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Pimpinan Universitas Haji Sumatera Utara mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 31 orang (36,05%).
6. Jawaban responden Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada setiap bagian dan saling mendukung untuk kemajuan UNHAJ mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 35 orang (40,7%).

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.6.

Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	JAWABAN KEPUASAN KERJA (Z)											
	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	38.4	36	41.86	15	17.4	2	2.33	0	0	86	100
2	39	45.4	32	37.21	14	16.3	1	1.16	0	0	86	100
3	33	38.4	29	33.72	19	22.1	5	5.81	0	0	86	100
4	37	43	27	31.4	20	23.3	2	2.33	0	0	86	100
5	38	44.2	29	33.72	15	17.4	4	4.65	0	0	86	100

Data Penelitian Diolah (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah :

1. Jawaban responden, Pekerjaan yang dibebankan kepada saya menarik dan menyenangkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang (41,86%).
2. Jawaban responden Gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan primer dan sekunder, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 39 orang (45,4%).
3. Jawaban responden Kesempatan untuk promosi dalam pekerjaan yang saya miliki sangat terbuka mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 33 orang (38,4%).
4. Jawaban responden Saya merasa senang dalam melakukan pekerjaan jika hasil kerja saya di evaluasi oleh atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 37 orang (43%).
5. Jawaban responden Saya merasakan kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 orang (44,2%).

4.1.3.3 Variabel Iklim Organisasi (X1)

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi (X1)

Pert	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	39.5	30	34.88	20	23.3	2	2.33	0	0	86	100
2	38	44.2	41	47.67	6	6.98	1	1.16	0	0	86	100
3	36	41.9	41	47.67	7	8.14	2	2.33	0	0	86	100
4	32	37.2	43	50	9	10.5	2	2.33	0	0	86	100
5	45	52.3	27	31.4	12	14	2	2.33	0	0	86	100
6	43	50	35	40.7	5	5.81	3	3.49	0	0	86	100
7	31	36.1	42	48.84	12	14	1	1.16	0	0	86	100
8	32	37.2	38	44.19	16	18.6	0	0	0	0	86	100

Data Penelitian Diolah (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Iklim Organisasi adalah :

1. Jawaban responden, Uraian Tugas di Kantor didefinisikan secara jelas dan terstruktur dengan baik., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (39,5%).
2. Jawaban responden dikantor, kami di tetapkan standar kinerja yang tinggi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 41 orang (47,67%).
3. Jawaban responden komunikasi yang dijalankan sehari hari dalam bekerja cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 41 orang (47,67%)
4. Jawaban responden karyawan tidak memilih memilih dalam melakukan komunikasi setiap harinya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 43 orang (50%).
5. Jawaban responden Sesama karyawan Universitas Haji Sumatera Utara tentunya memiliki hubungan emosional yang kuat satu sama lainnya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 45 orang (52,3%)
6. Jawaban responden Jika ada permasalahan antara karyawan, karyawan yang lain berupaya menyelesaikan permasalahannya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 43 orang (50%).
7. Jawaban responden pimpinan tidak menjaga jarak kepada karyawan dalam beraktivitas mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 42 orang (48,84%).

8. Jawaban responden pimpinan hanya menjaga hubungan yang baik hanya kepada beberapa karyawan saja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 orang (44,19%).

4.1.3.4 Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.8.

Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X2)

Pert	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	46.5	36	41.86	10	11.6	0	0	0	0	86	100
2	35	40.7	39	45.35	11	12.8	1	1.16	0	0	86	100
3	38	44.2	27	31.4	16	18.6	3	3.49	2	2.3	86	100
4	37	43	32	37.21	15	17.4	1	1.16	1	1.2	86	100
5	42	48.8	24	27.91	18	20.9	1	1.16	1	1.2	86	100
6	23	26.7	20	23.26	37	43	6	6.98	0	0	86	100
7	35	40.7	35	40.7	16	18.6	0	0	0	0	86	100
8	40	46.5	32	37.21	13	15.1	0	0	1	1.2	86	100

Data Penelitian Diolah (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Motivasi adalah:

1. Jawaban responden, Dorongan dari dalam diri saya untuk bekerja keras agar mendapatkan penilaian istimewa dari pimpinan, agar cepat naik pangkat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (46,5%).
2. Jawaban responden saya melakukan pekerjaan karena saya punya tanggung jawab keluarga mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 orang (45,35%).
3. Jawaban responden saya selalu melakukan yang terbaik untuk memajukan tempat kerja saya karena, jika Universitas Haji Sumatera Utara maju maka

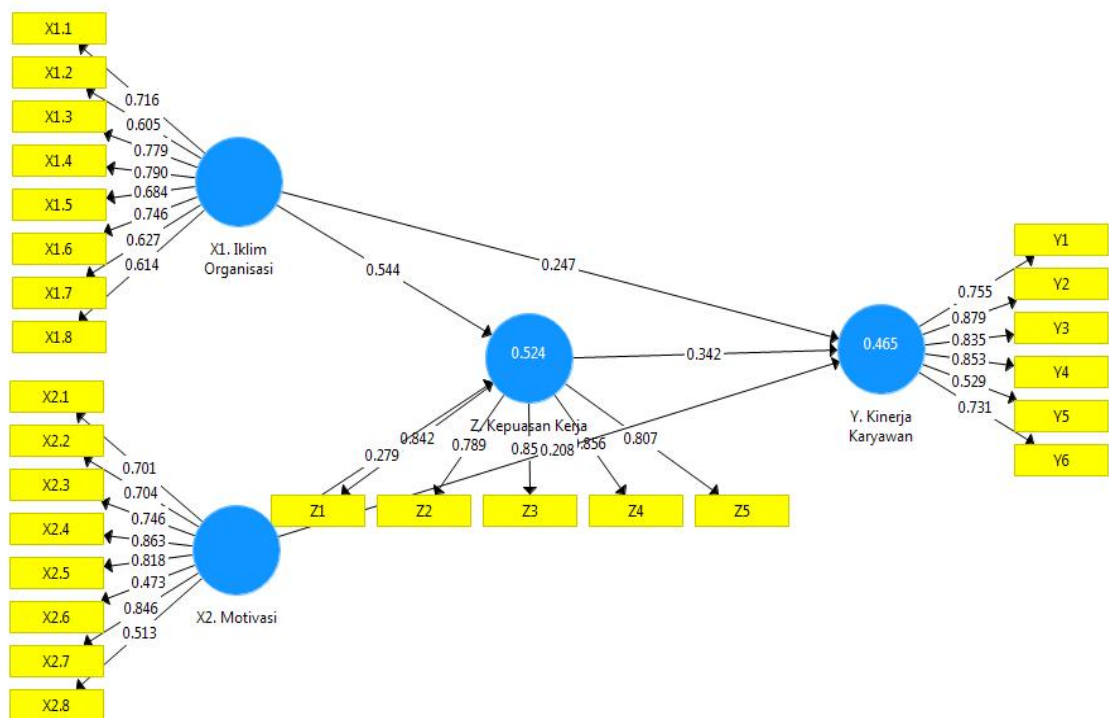
saya juga punya masa depan yang lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 orang (44,2%)

4. Jawaban responden Saya hanya termotivasi bekerja dalam team jika teman yang dipilih dalam kelompok adalah teman teman pilihan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 orang (43%).
5. Jawaban responden saya memiliki motivasi bukan hanya sebatas jabatan karyawan saja, melainkan ada peningkatan yang signifikan terhadap jabatan saya , mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 42 orang (48,8%)
6. Jawaban responden Saya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebanyak 37 orang (43%).
7. Jawaban responden Saya selalu semangat dan berusaha dalam bekerja sesuai kemampuan yang ada pada diri saya untuk menegjar kekurangan mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 35 orang (40,7%)
8. Jawaban responden Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 40 orang (46,5%).

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.



Gambar 4.1 PLS Algoritma

4.2.1.1. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair Jr et al., 2017)

Tabel 4.9

Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpa	Rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE
Iklim Organisasi (X1)	0,853	0,899	0,883	0,488
Motivasi (X2)	0,861	0,898	0,893	0,520
Kinerja Karyawan (Y)	0,862	0,902	0,897	0,597
Kepuasan Kerja (Z)	0,888	0,891	0,918	0,691

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa :

1. Variabel Iklim Organisasi (X1) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,883 > 0,600$ maka variabel Iklim Organisasi (X1) adalah reliabel,
2. Variabel Motivasi (X2) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,893 > 0,600$ maka variabel Motivasi (X2) adalah reliabel,
3. Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,897 > 0,600$ maka variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel,
4. Variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,918, > 0,600$ maka variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliable.

4.2.1.2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.10
Validitas Konvergen

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,716			
X1.2	0,605			
X1.3	0,779			
X1.4	0,790			
X1.5	0,684			
X1.6	0,746			
X1.7	0,627			

X1.8	0,614			
X2.1		0,701		
X2.2		0,704		
X2.3		0,746		
X2.4		0,863		
X2.5		0,818		
X2.6		0,473		
X2.7		0,846		
X2.8		0,513		
Y.1			0,755	
Y.2			0,879	
Y.3			0,835	
Y.4			0,853	
Y.5			0,529	
Y.6			0,731	
Z.1				0,842
Z.2				0,789
Z.3				0,859
Z.4				0,856
Z.5				0,807

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa :

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Iklim Organisasi (X1) lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Iklim Organisasi (X1) dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Motivasi (X2) lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Motivasi (X2) dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dinyatakan valid.

4.2.1.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017)

Tabel 4.11
Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0,541			
Y	0,585	0,574		
Z	0,701	0,605	0,651	

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Iklim Organisasi (X1) dengan Motivasi (X2) sebesar $0,541 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) Iklim Organisasi (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0,585 < 900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Iklim Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,701 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Iklim Organisasi (X1) yang dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0,574 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,605 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi (X2) yang dinyatakan valid.

3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar $0,651 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepuasan Kerja (Z) yang dinyatakan valid.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, kolinearitas, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (*R Square*).

4.2.2.1. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017). Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai $VIF < 5,00$ (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.12
Kolinieritas

Inner VIF	Iklm Organisasi (X1)	Motivasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Iklm Organisasi (X1)			1,946	1,323
Motivasi (X2)			1,487	1,323
Kinerja Karyawan (Y)				
Kepuasan Kerja (Z)			2,103	

Sumber : Pengolahan Data (2022)

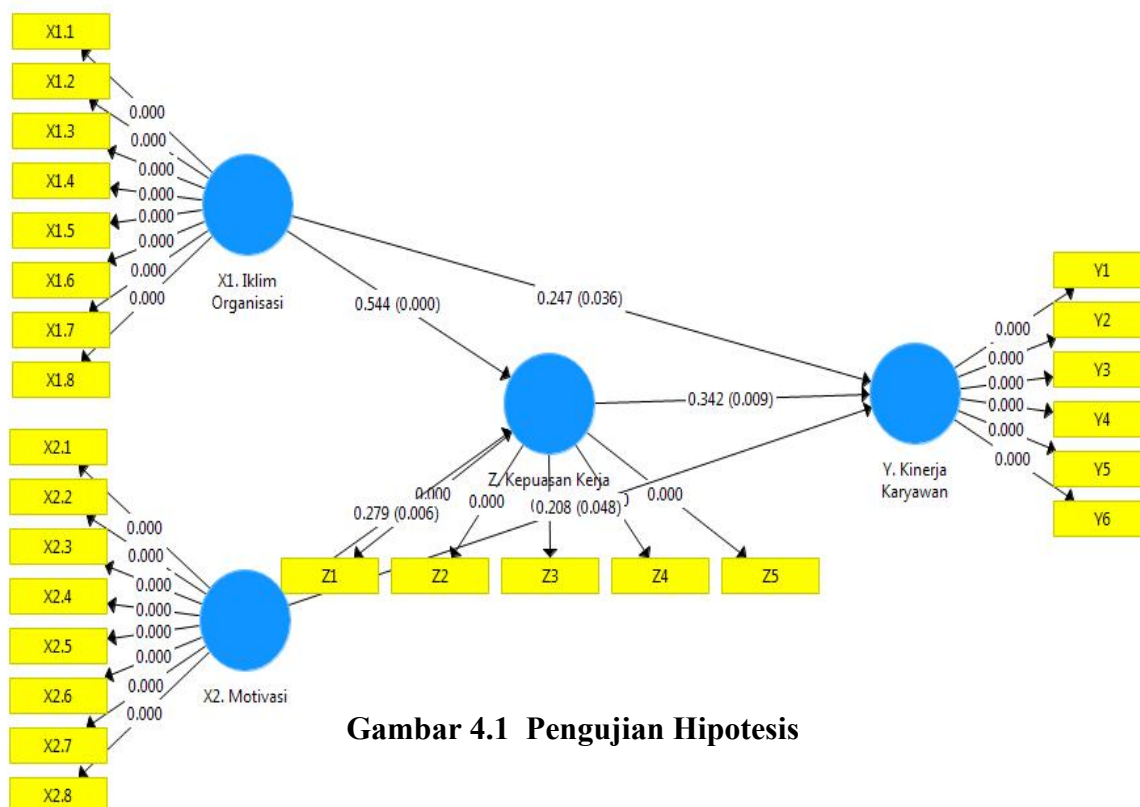
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi Iklm Organisasi (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah $1,946 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
2. VIF untuk korelasi Motivasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah $1,487 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
3. VIF untuk korelasi Iklm Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Z) adalah $1,323 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
4. VIF untuk korelasi Motivasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Z) adalah $1,323 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
5. VIF untuk korelasi Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah $2,103 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinieritas.

4.2.2.2. Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis

4.2.2.2.1 Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.13
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	P Values
X1 – Y	0.247	0.251	0.118	2.100	0.036
X1 – Z	0.544	0.543	0.082	6.600	0.000
X2 – Y	0.208	0.208	0.105	1.981	0.048
X2 – Z	0.279	0.290	0.100	2.781	0.006
Z – Y	0.342	0.344	0.130	2.638	0.009

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh :

1. Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,247 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,036 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.
2. Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap variabel Z Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,544 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh signifikan.

3. Pengaruh langsung variabel X2 Motivasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,208 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,048 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.
4. Pengaruh langsung variabel X2 Motivasi (X2) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,279 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,006 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh signifikan.
5. Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,342 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,009 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.

4.2.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sebaliknya, Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	P Values
X1 – Z - Y	0,186	0,195	0,081	2,315	0,021
X2 – Z – Y	0,096	0,094	0,044	2,192	0,029

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh :

1. Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,021 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,029 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4.2.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total

Tabel 4.15
Hipotesis Pengaruh Total

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	P Values
X1 – Y	0.433	0.440	0.088	4.925	0.000
X1 – Z	0.544	0.543	0.082	6.600	0.000
X2 – Y	0.303	0.305	0.111	2.728	0.007
X2 – Z	0.279	0.290	0.100	2.781	0.006
Z – Y	0.342	0.344	0.130	2.638	0.009

Berdasarkan tabel di atas diperoleh:

1. Pengaruh total variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,433 (positif), maka dan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.
2. Pengaruh total variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap variabel Z Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,544 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh signifikan.
3. Pengaruh total variabel X2 Motivasi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,303 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.
4. Pengaruh langsung variabel X2 Motivasi (X2) terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,279 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,006 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh signifikan
5. Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,342 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,009 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh signifikan.

4.2.2.3. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Y	0,465	0,446
Z	0,524	0,513

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,465, artinya besaran pengaruh 46,5%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sedang. Kemudian, Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,524, artinya besaran pengaruh Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) 52,4 % hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,247 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,045 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Menurut (Singh et al., 2011) bahwa iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari organisasi yang dialami oleh anggotanya itu memiliki efek pada perilaku mereka, dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklim telah dideskripsikan sebagai deskripsi berdasarkan pengalaman dari lingkungan kerja dan, lebih khusus, persepsi Karyawan tentang kebijakan, praktik dan prosedur formal dan informal dalam organisasi mereka (Schneider et al., 2013).

Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok, dan organisasi; dan dapat sangat memengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu, dan kinerja organisasi. Iklim organisasi, juga membantu dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan penting untuk mencapai efektivitas organisasi (Bhaskar & Ashok, 2012).

Setiap perusahaan akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam perusahaan, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya (Jufrizen & Noor, 2022)

Iklim organisasi dapat mempengaruhi Karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan Karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Dapat disimpulkan bahwa didalam suatu lingkungan tempat kerja akan mempengaruhi perilaku para karyawan dan membentuk kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama didalam perusahaan (Mailisa et al., 2016)

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh peneliti di Universitas Haji Sumatera Utara masih terdapat 23,3 % yang menjawab ragu ragu dikarenakan karyawan masih merasa uraian tugas dikantor kurang didefinisikan secara jelas dan terstruktur.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Hasyim & Pasaribu, 2021) (Holo et al., 2021), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,208 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,046 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Menurut (Hasibuan , 2016) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi

bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi adalah menemukan kebutuhan karyawan dan membantu untuk mencapainya dalam proses yang halus. Memotivasi karyawan bertujuan untuk memperluas keterampilan mereka dalam memenuhi tuntutan organisasi. Setiap manajer harus memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan karyawan, mengetahui kebutuhan masing-masing dan menempatkan mereka berdampingan dengan kebutuhan organisasi.

Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. (Kurniawan & Nurohmah, 2022).

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh peneliti di Universitas Haji Sumatera Utara masih terdapat 34,9 % yang menjawab ragu ragu dikarenakan karyawan merasa kurang setuju jika pekerjaan selalu dimonitoring dan dievaluasi oleh pimpinan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Werfete, 2021) (Sembiring et al., 2021), (Farisi et al., 2021) (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) (Harahap and Tirtayasa, 2020), (Fransiska & Tupti, 2020), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Tirtayasa, 2019) dan (Prayogi & Nursudin, 2018) yang menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,544 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan juga sebagai sebuah perasaan senang, suka atau tidak senang dan tidak suka yang relatif, dianggap berbeda antara pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena kepuasan kerja terkait dengan perasaan seseorang lalu berpengaruh terhadap sikap maka bisa juga didefinisikan harus adanya penilaian terhadap situasi tempat mereka kerja. Karyawan yang puas akan lebih menyukai pekerjaannya dibanding Karyawan yang tidak puas cenderung tidak akan menyukainya. (Lestari & Triani, 2020).

Pentingnya kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung memberikan respon positif terhadap organisasi, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung akan diam ataupun menunjukkan sikap acuh tak acuh tergantung bagaimana sikap orang tersebut bisa jadi akan berujung mengundurkan diri, maka dari itu kepuasan kerja karyawan harus dinobatkan menjadi hal utama manajemen dalam suatu organisasi.

Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Mengapa demikian karena awal mula timbulnya sebuah motivasi yakni karena iklim organisasinya yang dimana sesuai urutan sehingga akan terbentuk secara transparansi. Iklim organisasi pada hakikatnya mampu

menghasilkan suasana kerja yang menyenangkan dan jika kondusif maka akan mendorong karyawan untuk bekerja secara baik (Pahlawan & Onsardi, 2021).

Suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para karyawan dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Iklim organisasi sangat di perlukan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja akan meningkat begitupun sebaliknya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Pahlawan & Onsardi, 2021), (Putri et al., 2021), (Sabella & Suwaji, 2019), (Pahlawan & Onsardi, 2021) bahwa ada Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.

4.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,279 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak dimana para Karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2016).

Masalah tersebut dapat terjadi karena adanya serangkain faktor dari motivasi kerja yaitu kurangnya pemberian motivasi dari atasan terhadap Karyawan, Pengaruh motivasi dari atasan maupun dari perusahaan penting untuk mensejahterakan Karyawan dan kedisiplinan yang tumbuh dari diri sendiri itu

sangat penting agar timbul rasa tanggung jawab dalam berkerja. Adanya rasa timbal balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, karyawan akan merasakan kepuasan. Dengan adanya pengaruh dari motivasi, iklim organisasi dan kepemimpinan kerja akan membuat karyawan lebih maju.

Hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja disampaikan oleh (Hasibuan, 2019), bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintregasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan adanya motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh peneliti di Universitas Haji Sumatera Utara masih terdapat 43 % yang menjawab ragu ragu dikarenakan karyawan kurang berhati hati dalam melakukan pekerjaan dan tugas yang diberikn oleh pimpinan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Kirani & Bagia, 2021) , (Hidayat, 2021), (Lestari & Triani, 2020), (Kirani & Bagia, 2021) (Pahlawan & Onsardi, 2021) yang menyatakan bahwa variabel motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,342 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan. menyatakan bahwa masalah kepuasan kerja penting sekali untuk diperhatikan, karena kepuasan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berprestasi

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2019). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll.

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh peneliti di Universitas Haji Sumatera Utara masih terdapat 23,3 % yang menjawab ragu ragu dikarenakan

karyawan merasa kurang setuju dalam melakukan pekerjaan jika hasil kerjanya dievaluasi oleh atasan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Adhan et al., 2020), (Silviani & Pangestu, 2019), (Hidayat, 2021) dan (Aniversari & Sanjaya, 2022) bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di

Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,021 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik

menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Pratama & Pasaribu, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi iklim organisasi terhadap kinerja.

4.3.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan di Mediasi

Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,029 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

Motivasi merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Etos kerja yang di berikan karyawan kepada perusahaan untuk mencapai target yang di tentukan sebelumnya menjadi tolak ukurnya. di mana target-target tersebut suda di susun dan di rencanakan dengan matang pada setiap tahunnya untuk lebih baik lagi kedepanya. (Hidayat, 2021).

Pengaruh motivasi dari atasan maupun dari perusahaan penting untuk mensejahterakan karyawan dan kedisiplinan yang tumbuh dari diri sendiri itu sangat penting agar timbul rasa tanggung jawab dalam berkerja. Adanya rasa timbal balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, karyawan akan merasakan kepuasan sehingga hasil kinerja maksimal.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan (Sahrain, 2021) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara
3. Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
4. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara
5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Bagi Universitas Haji Sumatera Utara, diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kinerja karyawan dengan pemahaman masalah pekerjaan seperti masalah monitoring dan evaluasi oleh pimpinan , memberi target dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan teguran jika melakukan kesalahan .
2. Bagi Universitas Haji Sumatera Utara agar dapat menciptakan Iklim Organisasi yang baik dengan cara menjalin hubungan yang harmonis antara sesama pekerja, menjalin kerja sama antara karyawan baik vertical maupun horizontal dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing masing karyawan.
3. Bagi Universitas Haji Sumatera Utara, diharapkan agar lebih memotivasi karyawan dengan cara menghargai ide – ide karyawan , mengapresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan .
4. Bagi Universitas Haji Sumatera Utara, diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kepuasan karyawan dengan cara melakukan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara menerima saran karyawan jika memang baik.
5. Bagi Universitas Haji Sumatera Utara , diharapkan untuk memberikan tanggung jawab sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan dan

memberikan semangat dan kebebasan memberikan pendapat serta ide-ide dari karyawan.

6. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
7. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menggunakan metode baru selain PLS dalam menganalisis data agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Aniversari, P., & Sanjaya, V. F. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung). *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1–24.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bhaskar, P., & Ashok, W. (2012). Organisational climate from view point of motivation in district hospital, India. *Health*, 2012.
- Dougherty, J. E., & Pfaltzgraff, R. L. (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Fahmi, I. (2015). *Pengantar Manajemen Keuangan; Teori dan soal jawab*. Alfabeta.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–268.
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFPE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasyim, H., & Pasaribu, F. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 153–169.
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 165–177.
- Holo, J. Y. D. T., Susanto, R. Y., & Hidayat, I. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Pia Tulip Kota Batu*. Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal AKTUAL*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Juliadi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. UMSU PRESS.

- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet-2 PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kirani, K. D. B., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan di Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 231–240.
- Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *KINERJA*, 19(1), 71–78.
- Lestari, I., & Triani, M. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 7(3), 165–174.
- Mailisa, Y., Hendri, M. I., & Fauzan, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai DISPERINDAGKOP dan UKM Kota Pontianak. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 198–215.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mulyasa, E. (2015). *Menjadi guru profesional, menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*.
- Noor, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.
- Nufus, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada

- Alfamart Di Bintaro. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188.
- Pahlawan, A., & Onsardi, O. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada Pt. Agung Toyota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*, 1(2), 153–163.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.
- Prayogi, M. A., & Nursudin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222. <http://repository.una.ac.id/52/>
- Putri, N. O., Abduh, T., & Remmang, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 97–103.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Perilaku organisasi* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Sabella, R. I., & Suwaji, R. (2019). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bhakti Adi Sentosa Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(12), 1213–1230.
- Safitra, S. B., Erlina, & Ribhan. (2021). *Effect Of Organizational Climate On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable*. 27(2), 272–283.
- Sahrain, A. K. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Maqna Hotel Gorontalo. *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 2(2), 69–87.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
- Sedarmayanti, S. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.

- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Silviani, A., & Pangestu, E. R. (2019). *Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSUD Pantura MA Sentot Patrol Indramayu*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Keli). STIE YKPN.
- Singh, R. R., Chauhan, A., Agrawal, S., & Kapoor, S. (2011). Impact Of Organisational Climate On Job Satisfaction Job Satisfaction–A Comparative Study A Comparative Study A Comparative Study. *Journal of Computer Science and Management*, 11(2), 9–19.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Manajemen jilid 1*.
- Stringer, R. (2013). *Leadership and Organizational Climate* (Prentice H).
- Subariyanti, H., & Yulianto, A. R. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tetap PT. ABS Jakarta. *Jurnal Akrab Juara*, 6(4), 144–154.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif. In *Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi pendidikan* (Edisi Kedu). Refika Aditama.
- Suryani dan Hendrayadi. (2015). Metode Riset Kuantitatif. *Jakarta: Prenadamedia Grup*.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1),

45–54.

Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.

Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Edisi 4). Bumi aksara.

Werfete, R. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Medis di Rumah Sakit Universitas Sumatera Utara Kota Medan*.

Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wirawan. (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.

Wukir, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.

**KUESIONER PENELITIAN TESIS
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA Karyawan DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA Karyawan UNIVERSITAS
HAJI SUMATERA UTARA**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara

Di Tempat

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Saqdhah Pasaribu(2020030015) mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karya Universitas Haji Sumatera Utara”.

Saya mohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Saqdhah Pasaribu

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist**

(√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | | |
|----|-----|-----------------------|-----------------|
| a. | SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. | S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. | RR | : Ragu Ragu | : dengan Skor 3 |
| d. | TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. | STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

Nama :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun 11-20 tahun >20 Tahun

1. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pekerjaan selalu dilakukan dengan memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan oleh Univesitas Haji Sumut					
2	Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan pimpinan.					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan ssuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh pimpinan					
4	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan Rencana Anggaran, sehingga tidak ada kendala biaya tambahan yang dikeluarkan oleh Perusahaan					
5	Pekerjaan selalu dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Pimpinan Universitas Haji Sumatera Utara					
6	Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada setiap bagian dan saling mendukung untuk kemajuan UNHAJ.					

2. KEPUASAN KERJA (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya menarik dan menyenangkan					
2	Gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan primer dan sekunder					
3	Kesempatan untuk promosi dalam pekerjaan yang saya miliki sangat terbuka					
4	Saya merasa senang dalam					

	melakukan pekerjaan jika hasil kerja saya di evaluasi oleh atasan					
5	Saya merasakan kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja .					

3. IKLIM ORGANISASI (ORGANIZATIONAL CLIMATE)(X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Uraian Tugas di Kantor didefinisikan secara jelas dan terstruktur dengan baik.					
2	Dikantor, kami di tetapkan standar kinerja yang tinggi					
3	Komunikasi yang dijalankan sehari hari dalam bekerja cukup baik					
4	Karyawan tidak memilih memilih dalam melakukan komunikasi setiap harinya					
5	Sesama Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara tentunya memiliki hubungan emosional yang kuat satu sama lainnya					
6	Jika ada permasalahan antara Karyawan, Karyawan yang lain berupaya menyelesaikan permasalahannya.					
7	Pimpinan tidak menjaga jarak kepada Karyawan dalam beraktivitas					
8	Pimpinan hanya menjaga hubungan yang baik hanya kepada beberapa					

Karyawan saja						
---------------	--	--	--	--	--	--

4. MOTIVASI(X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Dorongan dari dalam diri saya untuk bekerja keras agar mendapatkan penilaian istimewa dari pimpinan, agar cepat naik pangkat.					
2	Saya melakukan pekerjaan karena saya punya tanggung jawab keluarga.					
3	Saya selalu melakukan yang terbaik untuk memajukan tempat kerja saya karena, jika Universitas Haji Sumatera Utara maju maka saya juga punya masa depan yang lebih baik					
4	Saya hanya termotivasi bekerja dalam team jika teman yang dipilih dalam kelompok adalah teman teman pilihan saya.					
5	Saya memiliki motivasi bukan hanya sebatas jabatan Karyawan saja, melainkan ada peningkatan yang signifikan terhadap jabatan saya					
6	Saya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan					
7	Saya selalu semangat dan berusaha dalam bekerja sesuai kemampuan yang ada pada diri saya untuk menegjar kekurangan					
8	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat waktu					

78	A78	4	5	5	4	3	4	25	2.50
79	A79	5	4	4	3	3	4	23	2.30
80	A80	4	4	4	5	5	5	27	2.70
81	A81	5	5	5	5	5	5	30	3.00
82	A82	5	5	5	3	4	4	26	2.60
83	A83	3	4	4	4	5	5	25	2.50
84	A84	3	4	4	5	3	5	24	2.40
85	A85	5	4	5	3	3	5	25	2.50
86	A86	5	4	3	4	3	5	24	2.40
TOTAL		380	371	362	366	339	353	2171	217.10
RATA RATA		3.80	3.71	3.62	3.66	3.39	3.53	21.71	2.17

No	Kode	KEPUASAN KERJA					TOTAL	RATA RATA
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5		
1	A01	4	5	5	4	4	22	2.20
2	A02	5	4	4	5	4	22	2.20
3	A03	2	3	2	3	2	12	1.20
4	A04	3	2	4	5	5	19	1.90
5	A05	5	5	5	5	5	25	2.50
6	A06	4	4	3	3	3	17	1.70
7	A07	4	4	3	4	5	20	2.00
8	A08	4	4	4	3	4	19	1.90
9	A09	5	5	5	5	5	25	2.50
10	A10	3	3	3	3	2	14	1.40
11	A11	4	3	4	4	4	19	1.90
12	A12	4	4	3	4	4	19	1.90
13	A13	4	5	5	5	5	24	2.40
14	A14	5	4	4	5	4	22	2.20
15	A15	4	4	2	3	3	16	1.60
16	A16	4	4	2	4	2	16	1.60
17	A17	4	4	4	4	4	20	2.00
18	A18	5	5	5	5	5	25	2.50
19	A19	4	5	4	5	5	23	2.30
20	A20	5	4	4	4	5	22	2.20
21	A21	3	3	2	2	4	14	1.40
22	A22	5	5	5	5	5	25	2.50
23	A23	3	3	5	5	5	21	2.10

24	A24	3	3	4	4	4	18	1.80
25	A25	4	5	4	5	5	23	2.30
26	A26	5	5	5	5	5	25	2.50
27	A27	4	3	3	3	3	16	1.60
28	A28	5	4	4	5	4	22	2.20
29	A29	3	3	3	3	3	15	1.50
30	A30	4	5	4	4	4	21	2.10
31	A31	4	5	4	4	4	21	2.10
32	A32	4	5	5	5	5	24	2.40
33	A33	4	4	4	4	4	20	2.00
34	A34	4	4	4	4	4	20	2.00
35	A35	4	4	4	4	4	20	2.00
36	A36	4	4	4	4	4	20	2.00
37	A37	3	3	3	3	3	15	1.50
38	A38	3	3	3	3	3	15	1.50
39	A39	4	4	4	4	4	20	2.00
40	A40	5	5	5	5	5	25	2.50
41	A41	5	5	5	5	5	25	2.50
42	A42	5	5	5	3	5	23	2.30
43	A43	4	5	5	5	3	22	2.20
44	A44	5	5	5	5	2	22	2.20
45	A45	4	4	3	4	4	19	1.90
46	A46	3	3	3	3	3	15	1.50
47	A47	2	4	3	3	3	15	1.50
48	A48	4	4	4	4	4	20	2.00
49	A49	4	4	4	4	4	20	2.00
50	A50	4	5	3	3	3	18	1.80
51	A51	5	5	5	5	5	25	2.50
52	A52	5	5	4	4	5	23	2.30
53	A53	5	5	5	5	5	25	2.50
54	A54	4	4	4	4	4	20	2.00
55	A55	5	5	5	5	5	25	2.50
56	A56	5	4	3	5	5	22	2.20
57	A57	5	5	5	5	5	25	2.50
58	A58	5	5	5	5	5	25	2.50
59	A59	4	5	5	5	5	24	2.40
60	A60	5	5	5	5	5	25	2.50
61	A61	5	5	5	5	5	25	2.50
62	A62	4	5	4	4	5	22	2.20
63	A63	3	3	3	3	3	15	1.50
64	A64	3	4	2	3	4	16	1.60

65	A65	3	3	3	3	3	15	1.50
66	A66	5	5	5	4	5	24	2.40
67	A67	4	4	3	3	4	18	1.80
68	A68	5	5	5	5	5	25	2.50
69	A69	4	4	4	4	4	20	2.00
70	A70	5	5	5	5	5	25	2.50
71	A71	5	5	5	3	3	21	2.10
72	A72	4	4	3	2	3	16	1.60
73	A73	5	4	3	5	4	21	2.10
74	A74	5	4	4	4	5	22	2.20
75	A75	3	3	4	3	4	17	1.70
76	A76	3	5	3	4	4	19	1.90
77	A77	4	4	4	4	4	20	2.00
78	A78	5	4	5	5	5	24	2.40
79	A79	4	4	4	5	5	22	2.20
80	A80	5	5	5	5	5	25	2.50
81	A81	5	5	5	5	5	25	2.50
82	A82	4	4	4	4	4	20	2.00
83	A83	5	5	5	5	5	25	2.50
84	A84	5	5	5	5	5	25	2.50
85	A85	4	5	5	5	5	24	2.40
86	A86	3	5	5	3	3	19	1.90
TOTAL		358	367	348	357	359	1789	178.90
RATA RATA		3.58	3.67	3.48	3.57	3.59	17.89	1.79

No	Kode	IKLIM ORGANISASI								TOTAL	RATA RATA
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8		
1	A01	4	4	4	5	5	4	4	3	33	3.30
2	A02	5	5	4	4	4	4	4	4	34	3.40
3	A03	3	4	4	4	5	5	4	5	34	3.40
4	A04	3	3	3	3	2	4	5	3	26	2.60
5	A05	5	5	4	4	5	4	4	5	36	3.60
6	A06	4	5	5	5	4	5	4	4	36	3.60
7	A07	5	5	4	4	4	5	4	4	35	3.50
8	A08	3	4	5	4	4	4	4	4	32	3.20
9	A09	5	5	5	5	5	4	4	4	37	3.70
10	A10	3	3	2	2	2	2	3	4	21	2.10

11	A11	4	3	4	4	5	4	3	4	31	3.10
12	A12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3.20
13	A13	5	4	5	4	4	5	4	4	35	3.50
14	A14	4	4	4	5	4	4	4	4	33	3.30
15	A15	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.10
16	A16	3	2	2	2	5	4	4	5	27	2.70
17	A17	4	4	5	5	4	4	5	5	36	3.60
18	A18	5	4	4	4	4	5	5	4	35	3.50
19	A19	4	4	5	4	4	5	4	4	34	3.40
20	A20	3	4	4	4	5	5	4	5	34	3.40
21	A21	2	3	3	3	5	5	5	4	30	3.00
22	A22	5	4	4	4	5	5	5	5	37	3.70
23	A23	5	5	4	4	5	5	4	5	37	3.70
24	A24	4	5	5	5	5	5	4	4	37	3.70
25	A25	5	4	4	4	4	4	4	4	33	3.30
26	A26	5	4	4	4	5	5	5	4	36	3.60
27	A27	3	4	4	4	5	5	4	4	33	3.30
28	A28	5	4	4	5	5	5	4	5	37	3.70
29	A29	3	4	4	4	5	5	5	4	34	3.40
30	A30	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.10
31	A31	4	5	5	4	5	4	5	5	37	3.70
32	A32	4	4	4	4	5	4	5	3	33	3.30
33	A33	4	4	5	4	5	5	5	4	36	3.60
34	A34	4	4	4	4	4	5	4	4	33	3.30
35	A35	4	4	5	5	4	4	5	5	36	3.60
36	A36	4	4	5	4	4	5	4	4	34	3.40
37	A37	3	5	4	4	5	5	5	5	36	3.60
38	A38	3	4	4	4	3	4	3	4	29	2.90
39	A39	4	5	5	5	5	5	5	5	39	3.90
40	A40	5	4	4	4	5	5	5	5	37	3.70
41	A41	5	5	5	4	5	5	5	5	39	3.90
42	A42	5	5	4	4	4	4	3	4	33	3.30
43	A43	5	5	4	5	5	5	4	5	38	3.80
44	A44	5	5	5	5	3	4	3	4	34	3.40
45	A45	4	4	4	4	5	5	4	5	35	3.50
46	A46	3	3	4	3	3	3	3	3	25	2.50
47	A47	3	4	4	4	3	4	4	3	29	2.90
48	A48	4	5	5	5	5	5	5	5	39	3.90
49	A49	4	5	5	5	4	5	4	5	37	3.70
50	A50	3	5	5	5	5	5	5	5	38	3.80
51	A51	5	5	4	5	4	4	4	3	34	3.40

52	A52	5	5	5	5	5	5	4	5	39	3.90
53	A53	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
54	A54	4	4	4	4	5	4	4	5	34	3.40
55	A55	5	4	4	4	3	4	4	4	32	3.20
56	A56	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
57	A57	4	5	5	5	5	5	5	5	39	3.90
58	A58	5	4	5	4	5	5	5	5	38	3.80
59	A59	4	5	5	5	5	5	5	5	39	3.90
60	A60	5	4	4	4	5	5	5	5	37	3.70
61	A61	5	4	4	4	3	4	3	3	30	3.00
62	A62	4	5	4	3	5	4	4	4	33	3.30
63	A63	3	5	3	3	3	3	2	3	25	2.50
64	A64	2	3	3	3	3	2	3	3	22	2.20
65	A65	3	5	3	3	3	3	3	3	26	2.60
66	A66	5	5	5	5	5	5	4	5	39	3.90
67	A67	3	4	4	4	4	4	4	3	30	3.00
68	A68	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
69	A69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3.20
70	A70	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
71	A71	4	4	3	3	5	4	5	4	32	3.20
72	A72	3	5	3	3	3	3	3	3	26	2.60
73	A73	3	5	5	5	3	3	4	4	32	3.20
74	A74	5	5	5	5	5	5	4	4	38	3.80
75	A75	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3.00
76	A76	4	5	4	5	4	5	4	3	34	3.40
77	A77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3.20
78	A78	5	5	5	4	3	2	3	3	30	3.00
79	A79	4	4	4	5	4	5	5	4	35	3.50
80	A80	5	5	5	5	5	5	5	4	39	3.90
81	A81	5	5	5	5	5	5	5	4	39	3.90
82	A82	5	4	5	4	4	4	4	4	34	3.40
83	A83	4	5	5	5	4	4	5	4	36	3.60
84	A84	5	5	5	5	5	5	5	4	39	3.90
85	A85	5	4	5	4	5	4	4	5	36	3.60
86	A86	3	4	5	5	5	4	4	5	35	3.50
TOTAL		354	374	369	363	373	376	361	360	2930	293.00
RATA RATA		3.54	3.74	3.69	3.63	3.73	3.76	3.61	3.60	29.30	2.93

40	A40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
41	A41	5	4	5	5	5	3	5	5	37	3.70
42	A42	4	4	5	5	5	5	5	5	38	3.80
43	A43	5	5	5	5	5	3	5	5	38	3.80
44	A44	4	4	5	5	5	5	4	5	37	3.70
45	A45	5	4	5	5	5	4	4	5	37	3.70
46	A46	4	5	3	3	3	3	3	3	27	2.70
47	A47	4	4	2	3	3	3	4	3	26	2.60
48	A48	5	5	4	4	5	4	4	4	35	3.50
49	A49	5	5	4	4	4	3	4	4	33	3.30
50	A50	5	5	3	3	3	3	3	3	28	2.80
51	A51	4	3	5	5	5	5	5	5	37	3.70
52	A52	5	5	5	5	5	3	5	5	38	3.80
53	A53	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
54	A54	5	5	4	4	4	4	4	4	34	3.40
55	A55	4	4	5	5	5	3	5	5	36	3.60
56	A56	5	5	2	5	5	5	4	5	36	3.60
57	A57	5	5	5	5	5	3	5	5	38	3.80
58	A58	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4.00
59	A59	5	5	5	5	4	4	4	5	37	3.70
60	A60	5	5	2	5	4	3	3	5	32	3.20
61	A61	4	4	5	5	5	3	5	5	36	3.60
62	A62	5	4	5	5	5	4	4	4	36	3.60
63	A63	3	3	3	3	3	3	3	5	26	2.60
64	A64	4	3	3	2	3	2	3	5	25	2.50
65	A65	3	3	3	3	3	3	3	5	26	2.60
66	A66	4	5	5	5	5	2	5	4	35	3.50
67	A67	4	3	4	4	4	3	4	5	31	3.10
68	A68	5	5	1	5	5	2	5	3	31	3.10
69	A69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3.20
70	A70	5	5	5	5	5	2	5	4	36	3.60
71	A71	5	4	4	5	5	4	4	1	32	3.20
72	A72	3	3	3	3	3	3	3	5	26	2.60
73	A73	5	4	3	3	5	3	5	4	32	3.20
74	A74	5	5	5	5	5	5	5	4	39	3.90
75	A75	4	5	4	3	4	5	4	3	32	3.20
76	A76	5	4	5	4	3	5	5	5	36	3.60
77	A77	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.10
78	A78	4	5	5	4	5	4	5	4	36	3.60
79	A79	4	4	4	4	1	3	5	5	30	3.00
80	A80	3	4	3	4	3	3	4	4	28	2.80

81	A81	4	4	4	5	5	5	5	5	37	3.70
82	A82	5	4	4	4	4	3	4	4	32	3.20
83	A83	4	5	5	3	5	5	5	5	37	3.70
84	A84	5	4	4	3	3	3	4	4	30	3.00
85	A85	5	5	4	5	5	5	5	4	38	3.80
86	A86	4	4	5	5	5	2	5	5	35	3.50
TOTAL		374	366	354	361	363	318	363	368	2867	286.70
RATA RATA		3.74	3.66	3.54	3.61	3.63	3.18	3.63	3.68	28.67	2.87

HASIL PENGOLAHAN DATA DENGAN PLS

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...
	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varia...
X1 Iklim Organi...	0.853	0.899	0.883	0.488
X2 Motivasi	0.861	0.898	0.893	0.520
Y Kinerja Karya...	0.862	0.902	0.897	0.597
Z Kepuasan Kerja	0.888	0.891	0.918	0.691

Outer Loading

Matriks	X1 Iklim Organi...	X2 Motivasi	Y Kinerja Karya...	Z Kepuasan Ke...
X1.1	0.716			
X1.2	0.605			
X1.3	0.779			
X1.4	0.790			
X1.5	0.684			
X1.6	0.746			
X1.7	0.627			
X1.8	0.614			
X2.1		0.701		
X2.2		0.704		
X2.3		0.746		

Outer Loading

Matriks				
	X1 Iklim Organ...	X2 Motivasi	Y Kinerja Karya...	Z Kepuasan Ke...
X1.8	0.614			
X2.1		0.701		
X2.2		0.704		
X2.3		0.746		
X2.4		0.863		
X2.5		0.818		
X2.6		0.473		
X2.7		0.846		
X2.8		0.513		
Y1			0.755	
Y2			0.879	

Outer Loading

Matriks				
	X1 Iklim Organ...	X2 Motivasi	Y Kinerja Karya...	Z Kepuasan Ke...
X2.8		0.513		
Y1			0.755	
Y2			0.879	
Y3			0.835	
Y4			0.853	
Y5			0.529	
Y6			0.731	
Z1				0.842
Z2				0.789
Z3				0.859
Z4				0.856

Outer Loading

Matriks				
	X1 Iklim Organ...	X2 Motivasi	Y Kinerja Karya...	Z Kepuasan Ke...
Y1			0.755	
Y2			0.879	
Y3			0.835	
Y4			0.853	
Y5			0.529	
Y6			0.731	
Z1				0.842
Z2				0.789
Z3				0.859
Z4				0.856
Z5				0.807

Validitas Diskriminan

Fornell-Larcker Kriteria					Cross Loadings					Rasio Heterotrait-Monot...					Rasio Heterotrait-Monot...					Salin ke C				
	X1 Iklim Organisasi	X2 Motivasi	Y Kinerja Karyawan	Z Kepuasan Kerja																				
X1 Iklim Organisasi																								
X2 Motivasi	0.541																							
Y Kinerja Karyawan	0.585	0.574																						
Z Kepuasan Kerja	0.701	0.605	0.651																					

Collinearity Statistik (VIF)

Nilai VIF Outer		Inner VIF Values		
	X1 Iklim Organ...	X2 Motivasi	Y Kinerja Karya...	Z Kepuasan Ke...
X1 Iklim Organi...			1.946	1.323
X2 Motivasi			1.487	1.323
Y Kinerja Karya...				
Z Kepuasan Kerja			2.103	

R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Sq...
Y Kinerja Karya...	0.465	0.446
Z Kepuasan Kerja	0.524	0.513

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1. Iklim Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.247	0.251	0.118	2.100	0.036
X1. Iklim Organisasi -> Z. Kepuasan Kerja	0.544	0.543	0.082	6.600	0.000
X2. Motivasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.208	0.208	0.105	1.981	0.048
X2. Motivasi -> Z. Kepuasan Kerja	0.279	0.290	0.100	2.781	0.006
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.342	0.344	0.130	2.638	0.009

Efek Tidak Langsung Spesifik

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...)	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values	
X1 Iklim Organisasi -> Z Kepuasan Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.186	0.195	0.081	2.315	0.021	
X2 Motivasi -> Z Kepuasan Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.096	0.094	0.044	2.192	0.029	

Pengaruh Total

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1. Iklim Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.433	0.440	0.088	4.925	0.000
X1. Iklim Organisasi -> Z. Kepuasan Kerja	0.544	0.543	0.082	6.600	0.000
X2. Motivasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.303	0.305	0.111	2.728	0.007
X2. Motivasi -> Z. Kepuasan Kerja	0.279	0.290	0.100	2.781	0.006
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.342	0.344	0.130	2.638	0.009