

Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi

(Studi pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Buleleng)

Ketut Gunawan¹, Kadek Suredana²

Universitas Panji Sakti Singaraja^{1,2}

Email korespondensi : ketut.gunawan.unipas@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine the direct and indirect effects of Organizational Climate and Work Motivation on Employee Performance, with Job Satisfaction as a mediating variable. The selection of the Social Service Office in Buleleng Regency, Bali, was based on its duties and functions in handling social and community issues. Data were collected using questionnaires from 57 respondents with an associative approach using quantitative methods. The hypothesis was tested using Smart PLS. The results of this study showed that Organizational Climate had a direct effect on Employee Performance, Organizational Climate had an effect on Job Satisfaction, Work Motivation had an effect on Employee Performance, Work Motivation had an effect on Job Satisfaction, and Job Satisfaction had an effect on Employee Performance. Indirect testing indicated that Organizational Climate affected Employee Performance through Job Satisfaction as a mediating variable, and Work Motivation influenced Employee Performance with Job Satisfaction as a mediating variable. The findings of this study provided practical and social implications for government agencies handling social and community issues to improve employee performance and create job satisfaction through the creation of an organizational climate and Work Motivation. Further research should use variables in the scope of other MSDM that affect employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Climate; Work Motivation*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi. Hal ini karena manusia sebagai salah satu unsur manajemen memiliki cipta, rasa dan karsa yang membedakannya dengan unsur manajemen lainnya. Oleh karenanya diperlukan tata kelola sumberdaya manusia yang baik agar menghasilkan kinerja yang tinggi. Karyawan sebagai sumberdaya manusia harus memberikan kinerja yang tinggi dalam bentuk kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan menunjukkan sejauh mana seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja sesuai standar kerja yang ditetapkan. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Susanto (2019) menyatakan Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja. Iklim organisasi dikatakan 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. Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam, Wirawan 2007) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Nurhamzah (2016)

menyatakan terdapat pengaruh secara langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Eka Nugraha (2019) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja. Mayasari (2019) menyatakan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Maharani, et all (2023) menyatakan terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Wulandari, et all (2020) motivasi kerja pegawai sangat penting untuk dipahami oleh pimpinan organisasi karena sangat menentukan kinerja pegawai tersebut

Dinas Sosial merupakan organisasi perangkat daerah yang bernaung di bawah Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng. Saat penelitian dilakukan Organisasi Perangkat Daerah ini memperkerjakan karyawan sebanyak 134 orang meliputi PNS sebanyak 26 orang dan karyawan kontrak sebanyak 108 orang.

Dari aspek organisasi realisasi capaian kinerja indikator sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Buleleng Tahun 2017-2022, Terdapat dua indikator dalam mengukur Kinerja bagi dinas sosial antara lain : 1. PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) yang tertangani dan 2. PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) yang mendapatkan bantuan sosial. target, realisasi dan pencapaian kinerja sebagai berikut:
Indikator Pertama : Target PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) yang tertangani adalah 5,20 %, sedangkan Realisasi PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) adalah sebesar 3,86 %. Berarti Tingkat pencapaiannya hanya sebesar 74, 24 %. Indikator kedua : Target PMKS yang memperoleh bantuan sosial dengan target kinerja 19,30 %, hanya mampu direalisasikan sebesar 3,62 % berarti hanya dicapai sebesar 18,73 %. Rata-rata capaian dari ke dua indikator sasaran tersebut adalah 46,49%, dengan skala kriteria diperoleh dengan predikat tidak berhasil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengharapkan peningkatan kinerja secara terus menerus dan sistematis melalui pengembangan kompetensi dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP.

Fenomena Kinerja Karyawan melalui SKP selama dua tahun terakhir menunjukkan kinerja karyawan yang mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata SKP selama tahun 2021 dan tahun 2022 seperti dalam tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Nilai Rata-Rata SKP Sesuai Bidang Tugasnya

No	Bidang Tugas	Nilai rata-rata tahun 2021	Nilai rata-rata tahun 2022	Keterangan (Naik/Turunan)
1	Bidang Perlindungan Jaminan Sosia	82,23	82,4	0,21
2	Bidang Pemeberdayaan Sosial & Penanganan Fakir Miskin	81,87	81,8	-0,09
3	Bidang Pelayanan & Rehabilitasi Sosia	82,56	82,48	-0,017
4	Bagian Umum & Keuangan	82,72	82,6	-0,1
5	Bagian Fungsional Umum	81,89	81,75	-0,17

Sumber: Data diolah, Gunawan 2024

Tampilan Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa dari lima bidang urusan yang ditangani terdapat peningkatan kinerja karyawan pada bidang perlindungan jaminan sosial sebesar 0,21. Sedangkan empat bidang urusan lainnya yaitu bidang Pemberdayaan Sosial dan penanganan fakir miskin mengalami penurunan sebesar 0,09, bidang pelayanan dan rehabilitasi sosial mengalami penurunan sebesar 0,017, Bidang umum dan Keuangan mengalami penurunan sebesar 0,1, dan bagian Fungsional Umum mengalami penurunan sebesar 0,17. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan.

Fenomena lainnya diperoleh atas hasil wawancara adalah iklim kerja atas proses pelayanan kepada masyarakat yang harus mengikuti persyaratan yang harus dipenuhi yang menyebabkan keterlambatan. Banyaknya SOP yang harus dipenuhi memberikan keterbatasan otonomi karyawan untuk bekerja yang mempengaruhi dorongan kerja. Terbatasnya kesempatan promosi karena keterbatasan jumlah jabatan yang sering berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dibuat rumusan masalah meliputi : a. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan; b. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan; c. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja; d. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja; e. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan; f. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan; g. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan.

Tujuan Penelitian meliputi : a. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan; b. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan; c. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja; d. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja; e. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan; f. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan; g. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan.

KAJIAN TEORETIS

Iklm Organisasi

Simamora (2017) menyatakan Iklm Organisasi sebagai lingkungan internal atas budaya yang dibentuk. Letwin (2016) menyatakan Iklm Organisasi sebagai kondisi lingkungan internal organisasi yang berlangsung secara terus menerus mempengaruhi perilaku para anggota organisasi sehingga menjadi karakteristik organisasi. Iklm organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu yang dipengaruhi oleh perilaku dan kebijakan-kebijakan pimpinan. Pranata dan Utama (2019) menyatakan Indikator dari iklm organisasi adalah sebagai berikut : 1). Kepemimpinan; 2). Kepercayaan; 3. Pembuatan keputusan bersama atau lingkungan; 4). Kejujuran; 5. Komunikasi; 6). Fleksibilitas atau otonomi; 7). Resiko pekerjaan

Motivasi

Hasibuan (2019) memberikan arti Motivasi sebagai dorongan atau mengerakkan. Teorinya menekankan kepada bagaimana daya dan semua potensi bawahan agar bekerja secara produktif untuk tetrcapainya tujuan norganisasi.

Motivasi adalah suatu faktor pendorong yang ada dalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas tertentu. Jika keinginan, kebutuhan dan harapan kerja seseorang bekerja dengan giat dan berprestasi, agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Indokator dari motivasi kerja adalah sebagai berikut : Mangkunegara (2017) menyatakan indikator Motivasi Kerja meliputi : 1). Tanggung jawab; 2). Prestasi kerja; 3). Peluang untuk maju; 4). Pengkuan atas kinerja; 5). Pekerjaan yang manantang.

Kepuasan Kerja.

Mangku Negara (2017) memberikan arti Kepuasan Kerja sebagai perasaan yang menyokong atau tidak yang ada pada seseorang terkait pekerjaan dan kodisi seseorang. Afandi, (2018) menyatakan Indikator Kepuasan Kerja meliputi : 1). Pekerjaan; 2). Upah; 3). Promos; 4). Pengawas; 5). Rekan kerja

Kinerja Karyawan.

Permatasari dan Intan (2021) menyatakan Pengukuran hasil kerja karyawan baik secara kualitas dan secara kuantitas yang diperoleh seseorang sesuai dengan fungsi dan tanbggung jawab yang diberikan. Menurut Robbins (2016) menyatakan indikator kinerja sebagai alat t untuk mengukur sajumlah mana pencapain kinerja karyawan yang meliputi :1). Kualitas Kerja; 2). Kuantitas; (3. Ketepatan Waktu; (4. Efektifitas; (5. Kemandirian.

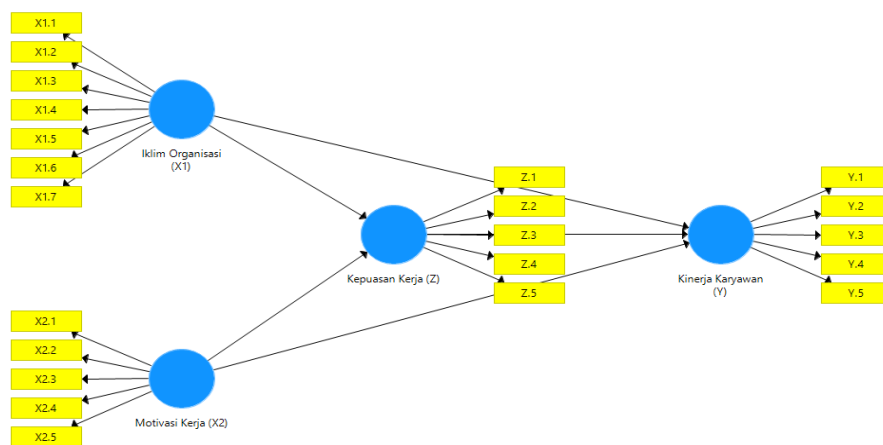
2. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Asosiatif dan Kuantitatif yakni penelitian yang ingin mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni yang diperoleh berdasarkan hasil obsrvasi, wawancara, pemeriksaan dokumentasi dan penyebaran Kuesioner. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah

keseluruhan pegawai yang bekerja di Dinas Sosial Kabupaten Buleleng pada tahun 2023 baik ASN maupun Non ASN/tenaga kontrak. Jumlah tenaga PNS 26 orang, Non ASN/tenaga kontrak 108 orang, sehingga total keseluruhan pegawai 134 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 57 orang. Untuk memastikan bahwa alat ukur dapat mengukur variabel yang diukur maka telah dilakukan pengujian validitas instrumen dengan hasil valid. Untuk memastikan alat ukur handal dalam mengukur variabel yang diukur telah dilakukan pengujian reliabilitas instrumen dengan hasil reliabel. Untuk mengolah data yang diperoleh digunakan Smart Partial Least Square (PLS) yang merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tujuan Penelitian dan Bab Metodologi, maka model awal PLS pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Struktural

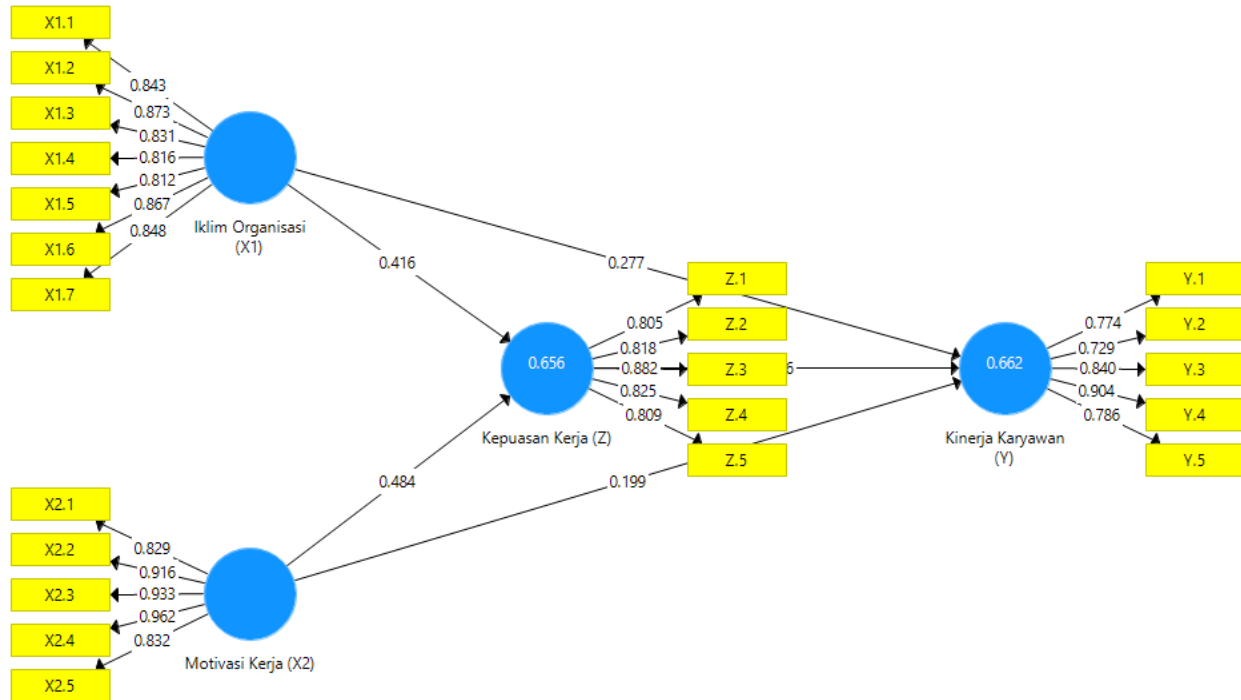
Sumber: Gunawan 2024

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki 2 Model yaitu: 1). Model pengaruh X1 dan X2 terhadap Z, Jadi Z sebagai variabel latent endogen, sedangkan X1 dan X2 sebagai variabel latent exogen; 2). Model pengaruh X1, X2, dan Z Terhadap Y. Jadi Y sebagai variabel latent endogen, sedangkan X1, X2, dan Z sebagai variabel latent exogen. Konstruk atau variabel latent dalam persamaan struktural ini antara lain: X1, X2, Z, dan Y. Masing-masing variabel latent tersebut memiliki indikator di dalamnya, yaitu Variabel Iklim Organisasi (X1) terdiri dari indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6 dan X1.7. Variabel Motivasi Kerja (X2) terdiri dari indikator X2.1, X2.2, X2.3, X2.4 dan X2.5. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terdiri dari indikator Z1, Z2, Z3, Z4 dan Z5. Variabel Kinerja Karyawan (Y) terdiri dari indikator Y1, Y2, Y3, Y4 dan Y5.

HASIL ANALISIS INSTRUMEN

a. Analisis validitas dan reliabilitas instrument.

Berdasarkan konsep PLS diatas maka hasil analisis outer model adalah sebagai berikut:



Gambar 2: Analisis Outer Model
Sumber: Gunawan 2024

Analisis Validitas

Analisis ini dibuat untuk mengetahui apakah alat ukur yang ditetapkan dapat mengukur variabel yang diukur yang disebut uji Validitas. Dalam analisis Smart PLS dapat dilihat dari Validitas Konvergen. Suatu alat ukur dikatakan valid apabila nilai outer loadingnya lebih besar dari 0,4. Hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa semua nilai *outer loading* : Iklim Organisasi dengan notasi X1, Motivasi Kerja dengan notasi X2, Kepuasan Kerja dengan notasi Z, Kinerja Karyawan dengan notasi Y memiliki nilai >0.4 . Hal ini menunjukkan semua indikator variabel X1,X2,Z dan Y dinyatakan valid.

Analisis Reliability

Untuk mengukur reliability instrument digunakan Construct Reliability. Nilai yang dianggap reliabel jika nilai Construct Reliability di atas 0.60. Construct reliability sama dengan Cronbach Alfa. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai nilai cronbach's Alpha $> 0,6$, maka dapat dikatakan bahwa semua konstruk tersebut telah reliabel.

Analisis Multikolinearitas Inner Model.

Multikolinearitas merupakan fenomena di mana dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model tidak baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Kriterianya Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt dkk., 2017).

Berdasarkan nilai VIF dalam tabel diatas, tidak ada nilai VIF > 10 maka tidak ada masalah multikolinearitas.

Pengujian Hipotesis.

Dalam pengujian hipotesis terdapat dua tahapan pengujian, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Koefisien –koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar diatas. 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. 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). Di bawah ini menunjukkan direct effect atau efek langsung masing-masing konstruk variable exogen terhadap variable endogen:

Tabel 2. Direct Effect Konstruksi Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Iklm Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.277	0.269	0.138	2.010	0.045	Terima H1 (Signifikan)
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.199	0.197	0.090	2.214	0.027	Terima H1 (Signifikan)
Iklm Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.416	0.422	0.097	4.306	0.000	Terima H1 (Signifikan)
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.484	0.487	0.114	4.264	0.000	Terima H1 (Signifikan)
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.426	0.436	0.131	3.261	0.001	Terima H1 (Signifikan)

Sumber : Model Bootstrapping

Pada Output Path Coefficient seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh langsung (Direct Effect) masing - masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) untuk menjawab hipotesis yang telah ditetapkan.

H1 : Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien parameter untuk variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,277 yang berarti terdapat pengaruh positif Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengandung arti semakin meningkat nilai X1 maka Y juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X1 akan meningkatkan Y sebesar 27,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,269 dengan nilai t hitung 2,010 maka nilai p value adalah 0,045 < 0,05 sehingga terima H1, yang berarti pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H2 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien parameter untuk variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,199 yang berarti terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengandung arti semakin meningkat nilai X2 maka Y juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X2 akan meningkatkan Y sebesar 19,9%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,197 dengan nilai t hitung 2,214 maka nilai p value adalah $0,027 < 0,05$ sehingga terima H2, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H3 : Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien parameter untuk variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,416 yang berarti terdapat pengaruh positif Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hal ini mengandung arti semakin meningkat nilai X1 maka Z juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X1 akan meningkatkan Z sebesar 46,1%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Z hasil bootstrap adalah sebesar 0,422 dengan nilai t hitung 4,306 maka nilai p value adalah $0,00 < 0,05$ sehingga terima H3, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H4 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien parameter untuk variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,484 yang berarti terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hal ini mengandung arti semakin meningkat nilai X2 maka Z juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X2 akan meningkatkan Z sebesar 48,4%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X2 terhadap Z hasil bootstrap adalah sebesar 0,487 dengan nilai t hitung 4,264 maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H4, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H5 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien parameter untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,426 yang berarti terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengandung arti semakin meningkat nilai Z maka Y juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan Z akan meningkatkan Y sebesar 42,6,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi Z terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,436 dengan nilai t hitung 3,261 maka nilai p value adalah $0,01 < 0,05$ sehingga terima H5, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Indirect Effects:

Indirect atau efek tidak langsung digunakan untuk memberikan jawaban atas Hipotesis 6 dan Hipotesis 7. Indirect atau efek tidak langsung adalah efek variable exogen terhadap variable endogen melalui variable perantara. Dalam model ini sebagai variable perantara adalah Z. Maka hasil analisis indirect effects adalah sebagai berikut:

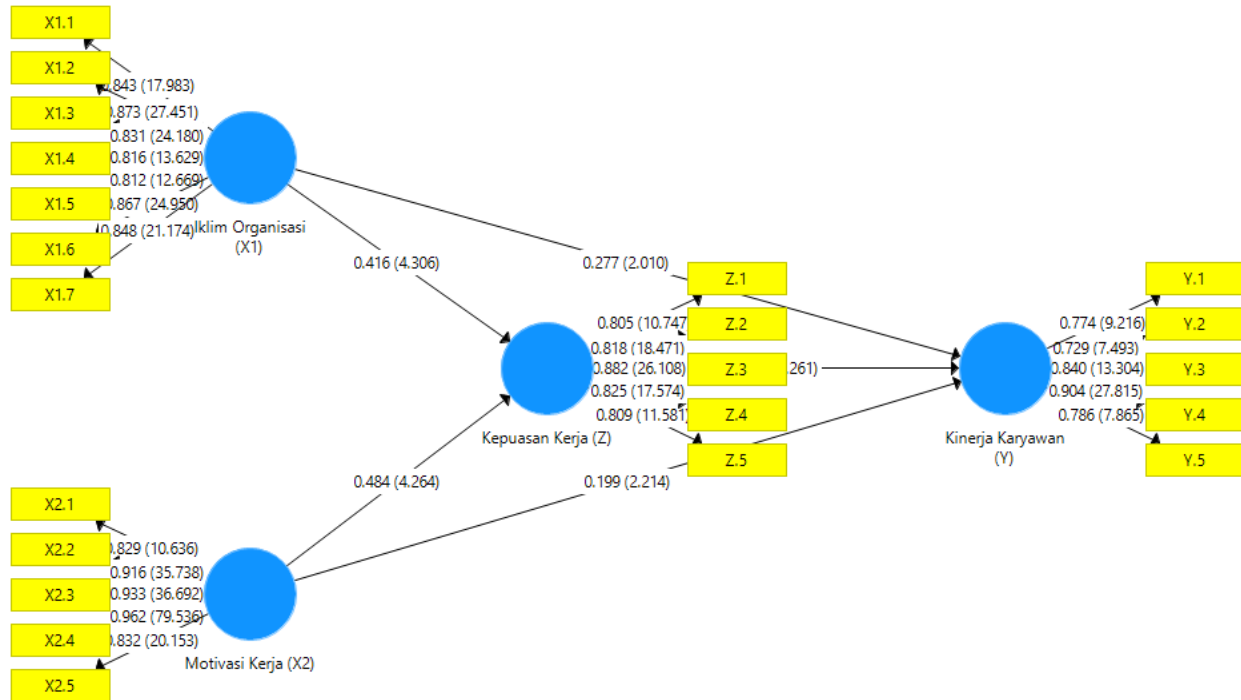
Tabel 3. Indirect Effect Antar Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklim Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.177	0.185	0.075	2.372	0.018
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.207	0.210	0.080	2.588	0.010

Diambil dari data Model Bootstrapping

Pada Output Indirect Effects seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh tidak langsung (**INDIRECT EFFECT**) masing-masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) melalui variable perantara.

Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P Values pengaruh tidak langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,018 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
 Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P Values pengaruh tidak langsung variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
 Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai T Hitung dari loading factor dan t hitung dari path coefficient directs effects)



Gambar 3: Diagram Model Bootstrapping P Value Path Coefficient Direct Effects

Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai P Value dari path coefficient directs effects)

langsung (Direct Effect) masing - masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen).

Misalnya: Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 terhadap Y sebesar 0,416 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 terhadap Y. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat nilai X1 maka Y juga akan meningkat. Peningkatan satu satuan X1 akan meningkatkan Y sebesar 41.6%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,422 dengan nilai t hitung 4.306 maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 terhadap Y bermakna atau signifikan secara statistik.

Maka, berdasarkan nilai p value directs effects seperti dalam table diatas, pengaruh langsung X1 terhadap Y tidak signifikan karena memiliki nilai p value > 0.05 .

Penjelasan atas hasil pengukuran: 1). Nilai p value pengaruh X1 terhadap Y sebesar 0.045 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X1 terhadap Y; 2). Nilai p value pengaruh X1 terhadap Z sebesar 0.000 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X1 terhadap Z; 3). Nilai p value pengaruh X2 terhadap Y sebesar 0.027 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X2 terhadap Y; 4). Nilai p value pengaruh X2 terhadap Z sebesar 0.000 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan X2 terhadap Z; 5). Nilai p value pengaruh Z terhadap Y sebesar 0.001 dimana < 0.05 sehingga terima H1 artinya terdapat pengaruh yang signifikan Z terhadap Y.

Indirect Effects:

Indirect atau efek tidak langsung adalah efek variable exogen terhadap variable endogen melalui variable perantara. Dalam model ini sebagai variable perantara adalah Y. Maka hasil analisis indirect effects adalah sebagai berikut:

Apabila dijelaskan dalam bentuk table adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Indirect Effecth Antar Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.177	0.185	0.075	2.372	0.018
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.207	0.210	0.080	2.588	0.010

Sumber : data Model Bootstrapping

Pada Output Indirect Effects seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh tidak langsung masing-masing variabel bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) melalui variable perantara.

Maka, berdasarkan nilai p value indirects effects seperti dalam table diatas, semua pengaruh tidak langsung signifikan atau terima H1 sebab nilai p value kurang dari 0,05 ditandai blok hijau.

PEMBAHASAN

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis terhadap pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,277, dengan p value adalah $0,045 < 0,05$. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil yang dicapai sejalan dengan Teori Tagiuri dan Litwin (2007) serta hasil penelitian Mayasari (2019) dan Nurhamzah (2016) yang menyimpulkan terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karenanya untuk meningkatkan kinerja karyawan iklim organisasi harus dipelihara dengan baik.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Analisis menunjukkan terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,199, dengan nilai P Value $0,027 < 0,05$. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wulandari dan Bagia (2020) dan Maharani, et all (2023) yang menyimpulkan terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi Kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,416, nilai p value adalah $0,00 < 0,05$. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini memberi makna semakin baik iklim organisasi akan menyebabkan semakin tingginya kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,484, nilai p value adalah $0,000 < 0,05$. yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hasil penelitian ini memberi makna semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. akan meningkat. Peningkatan satu satuan X2 akan meningkatkan Z sebesar 48,4%.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,426, nilai p value adalah $0,01 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengandung arti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P Values pengaruh tidak langsung variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,018 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mayasari (2019) yang menyatakan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P Values pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mayasari (2019) yang menyatakan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P Values pengaruh tidak langsung variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bagian sebelumnya maka dapat dibuat kesimpulan antara lain : 1). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap

Kinerja Karyawan; 2). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan; 3). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja; 4). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja; 5). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan; 6). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja; 7). Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja.

SARAN

Berdasarkan Kesimpulan yang diperoleh maka dapat diberikan saran-saran antara lain : 1). Kepada Dinas Sosial Kabupaten Buleleng Bali agar memperhatikan Iklim Organisasi, Memelihara Motivasi Kerja, Menciptakan Kepuasan Kerja agar Kinerja Karyawan dapat ditingkatkan; 2). Penelitian lebih lanjut harus menggunakan variabel dalam lingkup MSDM lain yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjani, A. S., Dahlan, S., & Mayasari, S. (2019). Hubungan Tingkat Pendidikan dan Tingkat penghasilan Orang Tua Terhadap Aspirasi Melanjutkan Studi. *Jurnal Bimbingan Konseling Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung*.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Eka Nugraha, Arif Rahman. (2016). *Evaluasi pelaksanaan proyek dengan metode CPM dan PERT*. Skripsi Teknik Industri Fakultas Teknik Industri. Universitas Islam Indonesia.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- I Gusti Ngurah Pranata dan I Wayan Mudiarta Utama, (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Karyawan Kontrak Yang Bekerja Pada Kuta Seaview Boutique Resort and Spa Bali). *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 2019. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Letwin, Chaim. (2016). The “Right” and the “Good” in Ethical Leadership: Implications for Supervisors’ Performance and Promotability Evaluations. *J Buss Ethics*. Vol 137.
- Maharani Rivai, dkk. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Puskesmas Lau Kabupaten Maros. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, Vol. 2, No.5, 1521- 1528.
- Nur Hamzah (2015) Pengaruh Komitmen, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Pt Primatama Mulya Jaya Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Manajemen*.
- Permatasari, D., Samsudin, A., dan Komariah, K. (2019). Analisis Financial Distress dengan Metode Zmijewski, *Journal of Management and Bussiness*, Volume 1, hlm. 74–87.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Hair, J.F (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, 1-40.
- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th Ed). United Kingdom: Wiley.
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

- Susanto, H., & Akmal, H. (2019). Media Pembelajaran Sejarah Era Teknologi Informasi (Konsep Dasar, Prinsip Aplikatif, dan Perancangannya). Program Studi Pendidikan Sejarah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat.
- Wirawan. (2007). Budaya Dan Iklim Organisasi : Teori, Aplikasi, Dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat.
- Wulandari, Septian dan M. Dwitiyanti, N., (2020). Implementasi Algoritma Clustering Partitioning Around Medoid (PAM) Dalam Clustering Virus MERS-CoV