

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Fajri Nur Hidayat <sup>a</sup>

Dwi Ratmawati <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga <sup>b</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga  
Email: fnurhidayat@yandex.com<sup>a</sup>; dwi.ratmawati@feb.unair.ac.id<sup>b</sup>

### ARTICLE HISTORY

**Received:**

12 July 2019

**Revised**

14 August 2019

**Accepted:**

1 September 2019

**Online available:**

10 November 2019

**Keywords (Calibri 10):**

organizational climate,  
motivation,  
performance

**Kata Kunci:**

iklim organisasi,  
motivasi kerja, kinerja

### ABSTRACT

**Introduction:** Division of research and development to produce performance played a central role in the form of technological innovation cultivation of sugar cane and innovation performance of the global industrial competition. Required organizational climate that support performance improvement and business development research staff. Mutual support and encouragement in every settlement between management and employees work will provide a comfortable atmosphere in the performance of employees. High motivation for staff to be able to grow a maximum potential and competence of employees wants to work hard to realize the company's strategic objectives.

**Methods:** To examine these issues, a questionnaire distributed to 35 staff in research and development of PTPNXI (Persero). The collected data were analyzed using SPSS analysis techniques.

**Results:** The results showed that the significant effect of organizational climate on employee performance. Thus a good organizational climate will cause the employee improve performance. Good organizational climate and always oriented employment relationship in shaping the behavior of employees can motivate employees that will result in optimal performance of employees at work.

**Conclusion and suggestion:** Managerial advice to do is apply organizational climate in PTPN XI (Persero) staff research and development efforts should be made clear again that the work climate that is able to adapt to the situation and condition of the employee. The next suggestion, leaders continue to increase employee motivation by not ignoring the rights and interests of employees as provide promotional opportunities, improved employee supervision system, increase confidence in the leadership, and maintain harmonious relationships between colleagues.

### **ABSTRAK**

Bidang penelitian dan pengembangan usaha atau dikenal PPU merupakan bagian dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Program yang dilaksanakan meliputi dua hal yaitu program rutin dan program non rutin. Bidang penelitian dan pengembangan usaha berperan penting untuk menghasilkan kinerja berupa inovasi teknologi budidaya tanaman tebu dan inovasi kinerja menghadapi persaingan industri global. Diperlukan iklim organisasi yang mendukung peningkatan kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha. Saling memberikan dukungan dan semangat dalam setiap penyelesaian pekerjaan antara pimpinan dan karyawan akan memberikan suasana nyaman dalam kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi bagi staf PPU untuk bisa menumbuhkan potensi maksimal dan kompetensi karyawan agar mau bekerja keras mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Untuk menguji permasalahan tersebut, kuisioner disebar pada 35 staf bidang penelitian dan pengembangan usaha PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja. Iklim organisasi yang baik dan senantiasa berorientasi hubungan pekerjaan dalam membentuk perilaku karyawan bisa memotivasi karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja optimal karyawan dalam bekerja.

Atas dasar hasil penelitian ini, saran manajerial yang dapat dilakukan adalah iklim organisasi yang diterapkan di PTPN XI (Persero) staf penelitian dan pengembangan usaha hendaknya lebih diperjelas lagi yaitu iklim kerja yang mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi karyawan. Saran selanjutnya, para pemimpin terus meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara tidak mengabaikan hak dan kepentingan karyawan seperti memberikan kesempatan promosi, perbaikan sistem pengawasan pegawai, meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan, dan menjaga hubungan harmonis antar rekan kerja.

### **INTRODUCTION**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan (manfaat) baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

Salah satu perusahaan yang selalu memperhatikan kinerja karyawan adalah perusahaan perkebunan yang memiliki kompetitif tinggi dalam mengatasi persaingan. PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) adalah badan usaha milik negara (BUMN)

agribisnis perkebunan dengan core bisnis gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal yakni gula dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produk gula nasional. Pada kenyataannya industri gula Indonesia yang telah dibangun lebih dari empat abad silam ternyata tidak memunculkan produk-produk baru yang berhasil dikembangkan, sebagaimana industri perkebunan lainnya sebagian besar produk ekspor merupakan bahan mentah. Industri gula masih saja berkonsentrasi pada gula putihnya dan mengesampingkan produk pendamping gula tebu atau lebih dikenal PPGT sebagaimana yang telah dilakukan negara-negara produsen gula dunia. Dalam upayanya mengatasi permasalahan utama di atas diperlukan adanya perubahan struktural mendasar bagi perusahaan PTPN XI dalam hal ini perubahan struktural bagian penelitian dan pengembangan usaha.

Hal terpenting yang harus diperhatikan agar meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim organisasi dan motivasi kerja. Iklim organisasi bidang penelitian dan pengembangan usaha mendukung adanya motivasi untuk melakukan penelitian budidaya tanaman tebu. Iklim organisasi yang ada di PTPN XI yaitu suasana kerja karyawan yang kurang kondusif. Namun tingkat efektifitas komunikasi yang terjadi antar pimpinan dan karyawan belum optimal yang berdampak kesalah pahaman dalam pekerjaan dan kurangnya partisipasi seorang pemimpin yang membawahi karyawan-karyawannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Bidang penelitian dan pengembangan usaha atau dikenal PPU merupakan bagian dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan semua program yang dilaksanakan adalah untuk mendukung tercapainya sasaran dan strategi Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dan pada akhirnya mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Program yang dilaksanakan meliputi dua hal, yaitu program rutin dan program non rutin. Program bersifat rutin seperti diskusi dan komunikasi dengan perguruan tinggi maupun lembaga penelitian untuk mendapatkan bahan percobaan yang dapat diterapkan di PTPN XI. Disamping itu juga melaksanakan program perawatan alat-alat laboratorium, mengikuti seminar, serta mengikuti pameran di dalam dan di luar daerah dengan topik yang sesuai dengan bidang kerja di penelitian dan pengembangan usaha.

Bidang penelitian dan pengembangan usaha berperan penting untuk menghasilkan kinerja berupa inovasi teknologi budidaya tanaman tebu dan inovasi kinerja menghadapi persaingan industri global. Iklim organisasi bidang penelitian dan pengembangan usaha mendukung adanya motivasi untuk melakukan penelitian budidaya tanaman tebu. Diperlukan iklim organisasi yang mendukung peningkatan kinerja staff penelitian dan pengembangan usaha (PPU). Iklim organisasi yang dimaksudkan saling memberi dukungan dan semangat dalam setiap menyelesaikan pekerjaan antara pimpinan dan karyawan akan memberikan suasana nyaman yang dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Memberi motivasi dan berinovasi untuk memunculkan kemampuan yang dimiliki karyawan tidak cukup dengan cara mendorong untuk berperilaku motivatif, tetapi lebih dari itu iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Motivasi kerja yang tinggi merupakan hal penting bagi staff PPU untuk bisa menumbuhkan potensi maksimal dan kompetensi dalam dirinya agar mau bekerja keras mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Menurut Sunarta (2014), motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan (*desire*) dari dalam yang mendorong seseorang untuk bertindak. Kata motif disamakan artinya dengan motive, dorongan, dan alasan. Dengan demikian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau Motivasi Kerja. Dorongan atau Motivasi Kerja sangat dipengaruhi oleh faktor pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan organisasi, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Sebagaimana Wursanto (1983) dalam Lieke (2013), tinggi rendahnya motivasi dipengaruhi banyak faktor diantaranya disiplin kerja tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas tinggi, kebutuhan kreatifitas, dan rasa kebanggaan organisasi.

Karyawan yang berdaya akan banyak memberikan keuntungan baik dirinya sendiri maupun bagi organisai. Dalam jangka panjang, karyawan yang diberdayakan akan memberikan gagasan dan inisiatif bagi organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Organisasi yang berdaya akan dipenuhi orang-orang yang memiliki kepedulian dan keterlibatan yang dapat membantu usaha pencapaian fleksibilitas serta responsivitas dalam lingkungan bisnis yang menantang dan kompetitif. Ken Blancard (2002), mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya memwirausahakan orang lain, penanaman rasa memiliki, bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen, dan sebagai suatu usaha membuat orang lain terlibat, memberikan sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU); (2) Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU) (3) Menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU) (4) Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU) dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

## LITERATURE REVIEW

Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* telah banyak dilakukan seperti yang dikemukakan beberapa peneliti sebagai berikut: Pertama, Lubis (2008), dengan judul Pengaruh

Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Penelitian ini menggunakan analisis teori manajemen sumber daya manusia. Populasi yang diambil seluruh karyawan pimpinan, pria dan wanita di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang berjumlah 155 orang. Model analisis yang digunakan regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi (R) diperoleh sebesar 8.81% hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (pelatihan dan motivasi) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 8.81% sedangkan sisanya merupakan variabel tidak terungkap.

Kedua, Brahmasari dan Agus (2008), penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Meskipun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Belum optimalnya kinerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur. Yaitu karyawan yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga merasa harus bekerja profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang belum selesai pada hari tersebut maka karyawan bermaksud menyelesaikan pekerjaan tanpa diperhitungkan waktu lembur. Karyawan tersebut memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaan, akan tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan.

Ketiga, Cahyono dan Dewi (2010) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Engineering Pada PT. Arabikatama Khatulistiwa Fishin Industry Depansar. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari observasi langsung dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan. Variabel motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan dan parsial. Variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial kepada prestasi kerja yang berarti iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Keempat, Putter (2010) dengan judul *Organizational Climate and Performance “The Relation Between Organizational Climate and Performance and an Investigation of the Antecedents of Organizational Climate”*. Dalam penelitian ini hubungan antara iklim organisasi dan kinerja organisasi diuji pada perusahaan multinasional. Selain itu diuji pengaruh dukungan manajemen dan ukuran unit organisasi terhadap persepsi iklim organisasi. Hasilnya terdapat hubungan signifikan antara iklim organisasi dan profitabilitas, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, produktivitas dan keterlibatan karyawan. Tidak ada hubungan antara iklim organisasi dan pergantian karyawan. Tidak ada bukti bahwa hubungan antara iklim organisasi dan profitabilitas, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, dan produktivitas dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Bahwa iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan manajemen, hubungan antara ukuran unit organisasi dan iklim organisasi dimediasi oleh dukungan manajemen.

*Pengaruh iklim organisasi (X1) terhadap kinerja (Y)*

Penelitian ini menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Menurut *Organisation Effectiveness and Development* (2006), iklim organisasi merupakan bagian menyeluruh dari lingkungan kerja yang merupakan prespektif semua karyawan yang bekerja pada lingkungan organisasi tersebut. Mempengaruhi motivasi kerja dan perilaku kerja yang dapat memberikan efek jangka panjang pada motivasi karyawan, perilaku karyawan, serta produktifitas dan kinerja organisasi. Menurut Atkinson dan Frechette (2009), bagaimana bekerja di tempat yang mampu memotivasi karyawan dan menumbuhkan rasa kepemilikan, manajer harus memahami umpan balik, dan beberapa metode agar organisasi mendapatkan keuntungan dari iklim organisasi yang positif. Menurut Greenberg dan Baron (1993:74) iklim organisasi yang baik mampu menumbuhkan komitmen yang besar dari para anggotanya, merasa memiliki organisasi dan loyalitas tinggi dari anggota. Menurut Idrus (2006), lingkungan kerja yang menyenangkan membuat sikap pegawai lebih positif dan memberi motivasi untuk bekerja lebih tekun dan lebih baik. Sebaliknya lingkungan kerja tidak menyenangkan karyawan cenderung meninggalkan lingkungan tersebut.

*Pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening.*

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam rangka memenuhi keinginan dan harapan serta imbalan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhannya (Laswitarni, 2013). Menurut Sangwan (2005), bahwa faktor-faktor motivasi kerja yang paling penting diantara perusahaan swasta dan publik diantaranya gaji, prospek karir, citra organisasi, sifat pekerjaan, keamanan kerja, lingkungan kerja, jam kerja, kekuasaan dan otoritas dalam pekerjaan. Motivasi kerja berasal dari dalam diri atau motivasi intrinsik adalah faktor-



Y = Kinerja  
 Z = Motivasi Kerja  
 X1 = Iklim Organisasi  
 $\beta$  = koefisien variabel bebas  
 e<sub>1,2</sub> = variabel pengganggu

## RESULT AND ANALYSIS

Tabel 1  
 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel		Beta ( $\beta$ )	t-hitung	<i>p-value</i>
	Bebas	Terikat			
1	X	Z	0,254	2,967	0,004
2	X	Y	0,237	2,752	0,008
3	Z	Y	0,022	2,164	0,029

Tabel 3  
 Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak langsung dan Total Pengaruh

Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh TidakLangsung	Total Pengaruh
	(A)	(B)	C = A + B
Pengaruh X terhadap Z			
X → Z	0,254 = 25,4%	-	0,254 = 25,4%
Pengaruh Z terhadap Y			
Z → Y	0,022 = 2,2%	-	0,022 = 2,2%
Total Pengaruh	0,022 = 2,2%	-	0,022 = 2,2%
Pengaruh X Terhadap Y			
X → Y	0,237 = 23,7%		0,237 = 23,7%
X → Z → Y	-	(0,254)(0,022)	0,005
Total Pengaruh	0,242 = 24,2%		0,242 = 24,2%

Sumber : Data diolah

### Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh langsung faktor iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN XI. Dengan demikian iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi PTPN XI yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja karyawan tercapai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Yuliandini (2004) yang menyatakan bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Agar kinerja mempunyai nilai baik, iklim organisasi harus dilakukan secara timbal balik pula. Ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan kinerja atasan yang baik akan meningkatkan kinerja bawahan.

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. PTPN XI dalam meningkatkan iklim organisasi seluruh karyawan dengan memberikan informasi yang efektif dan membina hubungan antara karyawan maupun dengan perusahaan. Iklim organisasi yang dilakukan perusahaan/instansi dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan cara sering melakukan dialog dan seminar bagi karyawan atau pertemuan non formal yang dilakukan di luar kerja dalam rangka membina hubungan. Hal itu dilakukan untuk menjadi dorongan bagi karyawan PTPN XI untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/instansi.

#### **Pengaruh Iklim organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh langsung faktor iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PTPN XI (Persero). Dengan demikian, iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Iklim organisasi PTPN XI (Persero) yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai nilai baik, iklim organisasi harus dilakukan secara timbal balik pula. Berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan motivasi kerja atasan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja bawahan.

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi yang dilakukan perusahaan/instansi dalam meningkatkan motivasi kerja dilakukan dengan cara meningkatkan perubahan struktur sesuai job disk karyawan, memberikan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Hal itu dilakukan untuk menjadi dorongan bagi karyawan PTPN XI untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/instansi.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh langsung faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PTPN XI (Persero). Dengan demikian, motivasi kerja yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja PTPN XI (Persero) yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja mempunyai nilai baik, motivasi kerja harus dilakukan secara timbal balik pula. Berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan kinerja atasan yang baik akan meningkatkan kinerja bawahan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Sedarmayanti (2007:233) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upah tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik.

Motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksudkan

Faktor motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PTPN XI (Persero) PTPN XI dalam meningkatkan motivasi dengan melakukan pembenahan seperti penghargaan, imbalan, seminar dan pelatihan supaya karyawan mampu termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/instansi.

**Pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.**

Iklim organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening* Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam rangka memenuhi keinginan dan harapan serta imbalan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhannya (Laswitarni, 2013).

Motivasi kerja berasal dari dalam diri atau motivasi intrinsik adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan berhubungan dengan kepuasan, antara lain kepuasan dalam berkarir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, peluang dan kemajuan dalam berkarir, pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang.

Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa pelaksanaan iklim organisasi yang baik dan benar dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Iklim organisasi yang baik dan senantiasa berorientasi hubungan pekerjaan dalam membentuk perilaku karyawan bisa memotivasi kerja karyawan sehingga akan meningkatkan hasil kerja yang optimal sehingga nantinya kinerja karyawan akan meningkat pula. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada lingkungan kerja sehingga iklim organisasi lebih berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

**CONCLUSION**

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha. Semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi kinerja. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja staf penelitian dan pengembangan usaha. Semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha. Semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha dengan motivasi

kerja sebagai variabel *intervening*. Hal itu berarti motivasi kerja mampu menjadi perantara pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja.

Saran yang dapat diajukan antara lain:

1. Iklim Organisasi yang diterapkan di PTPN XI (Persero) Staf Penelitian dan Pengembangan Usaha hendaknya lebih diperjelas lagi, yaitu iklim kerja yang mengarah pada terbentuknya departemen reasearch and development.
2. Para pimpinan, diharapkan terus meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan jalan tidak mengabaikan hak dan kepentingan pegawai yang bersangkutan. Seperti, memberikan kesempatan promosi, perbaikan sistem pengawasan pegawai, meningkatkan kemampuan dengan terus belajar memperbaiki kepribadian sehingga kepercayaan pada pimpinan selalu ada, dan menjaga harmonisnya hubungan antar rekan kerja.
3. Bidang Penelitian dan Pengembangan Usaha memiliki arahan yang jelas dalam melakukan perencanaan penelitian jangka panjang dan jangka pendek. Serta memberikan dukungan sepenuhnya seluruh staf PPU dalam melakukan upaya diseminasi teknologi seluruh unit usaha PTPN XI.

## REFERENCES

- Alavi, Hamid Reza dan Ramazan Jahandari. 2005. The Origanizational Climate Of Kerman Shahid Bahonar University. *PublicPersonnelManagement*. Vol. 34, no.3
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 10. No 2. September 2008: 124-135.
- Cahyono, Eko Aprihadi dan IGA Dewi Adnyani. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Engeneering Pada PT. Arabikatama Khatulistiwa Fishing Industry Denpasar. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Bali.
- Church, Allan H. 1995. Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes. *HumanBusinessDevelopmentQuarterly*. Vol.6. 173-205.
- Cherrington, David J. 1994. Organization Behavior; The Management of Individual and Organizational Performance, *A DivisionofSimonofSchulterinc*.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organizational*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Grant, Ken *et al*. 2001. The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Journal of The Academy of Marketing Sciences*. Vol. 23. No. 2, p 165-178
- Greenberg, G. Dan R.A. Baron. 1993. *Behavior In Organization*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hermiati, E., D. Mangunwidjaja, T.C. Sunarti, O. Suparno, dan B. Prasetya. 2010. Pemanfaatan Biomassa Lignoselulosa Ampas Tebu Untuk Produksi Bioetanol. *Jurnal Litbang Pertanian*; 29(4).
- Hadiyatno, Didik. 2012. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. <http://www.journal.unipdu.ac.id/index.php/seminas/article/download/140/80>
- Ibrahim, Hasanuddin. 2004. *Membangun Sistem Produksi Perkebunan Berdasarkan Kompetensi*. Sekretaris III PP PERHEPI 2000-2003; Direktur Tanaman Semusim, Ditjen Bina Produksi Perkebunan.
- Idrus, Muhammad. 2006. Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*. Universitas Diponegoro. Vol 3 no 1.
- Jogiyanto. 2009. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Penerbit: BPFE. Yogyakarta.
- Ken Blanchard. 2002. *Empowerment (Take More Than a Minute)*. Amara Books, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill. New York.
- Lieke. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X. [www.gunadarma.ac.id](http://www.gunadarma.ac.id)
- Lubis, A. Khairul. 2008. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pasca Sarjana. Universitas Sumatera Utara.
- Laswitarni, Ni Ketut. 2013. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan (Suatu Studi di PT Delta Satria Dewata Denpasar). [www.stimidenpasar-jurnal.com](http://www.stimidenpasar-jurnal.com)
- Nasution, S. 2008. *Metode research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara. Cetakan Kesepuluh. Hlm 24.
- Mardianto, Sudi. dkk. 2005. Peta Perjalanan (Road Map) dan Kebijakan Pengembangan Industri Gula Nasional. Pusat Litbang Sosial Ekonomi Pertanian; Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Organisation Effectiveness and Development. 2006. *LeadershipTools; OrganizationalClimate: A Proven Tool of improving Business Performance*. [www.oedconsulting.com](http://www.oedconsulting.com)
- Putter, Lars. 2010. Organizational Climate and Performance “The Relation Between Organizational Climate and Performance and an Investigation of the Antecedents of Organizational Climate”. *Faculty of technology. Policy and Management. Delft University of Technology*.

- Praditya, Ayu D. 2010. Pengaruh Kepuasan Kompensasi *Financial* Dan *NonFinancial* Terhadap Komitmen *Affective*, *Continuance* Dan *Normative* Pada Karyawan, Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Pembangkit Jawa-Bali Di Surabaya. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Pfeffer . J, Soetjipto Budi W, Handoko T. Hani, dkk. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Cetakan Keempat. Edisi Kedua. Amara Books. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2002. Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmara. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2008. *Organization Behavior: Concept-Contraversies Application*. New Jersey. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sunarta. 2014. Memelihara Motivasi Kerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. <http://www.staff.uny.ac.id/sites/default/files>
- Shadur, Mark A; Kienzle Rene and Rodwell John J. 1999. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement. *Group and Organizational Management*. Vol. 24, no 4. December, pp.479-503.
- Suwandi, Adig. 2013. Reasearch and Development Program PT. Perkebunan Nusantara XI, Tretes 29 s.d. 3 Mei 2013. [www.ptpn-11.com/berita/penelitian-dan-pengembangan-usaha](http://www.ptpn-11.com/berita/penelitian-dan-pengembangan-usaha)
- Sangwan, D.S., *Proactive Human Resuorce Management: A Source Of Competitive Advantage*. Vinimaya, XXXVI(4), pp. 35-43, 2005.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini, Yati. 2013. Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada *Sales Supervisor* Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta). [www.upy.ac.id](http://www.upy.ac.id)
- Setiyoningsih, Erlin. 2011. Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kompensasi Sebagai Variable Moderator. Program Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Tansuhaj, Patriya., Donna, Randall and Jim, McCullough. 1998. A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function. *The Journal of Service Marketing*. Vol.2, No.3
- Vest M. J., Scott K.D., and Markham S.E. 1994. Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Isntrumentally Beliefs In A Merit Pay Environment. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 9. No. 2. p. 171-181
- Wahjosumidjo. 1995. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wursanto. 1983. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Dian.

- Wijayanto, Aris, Musa Hubies, M. Joko affandi, dan Aji Hermawan. 2011. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. Vol 6 no 2 (81-87). Manajemen IKM.
- Wiyono, D. G. 2011. Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan SmartPLS 2.0. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.