

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

<sup>1</sup> Kridho Hery Gunawan, <sup>2</sup> Khoirun Nissa Febrianti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail : <sup>1</sup> [kridhohery@gmail.com](mailto:kridhohery@gmail.com), <sup>2</sup> [khoirunnissak102@gmail.com](mailto:khoirunnissak102@gmail.com)

### ABSTRACT

*This research aims to examine the influence of organizational climate and emotional intelligence on employee performance through work motivation as an intervening variable at PT. Indo Bismar Surabaya. The sampling technique used in this study was probability sampling, specifically Simple Random Sampling, with a sample size of 53 employees. Data collection was conducted through interviews and the distribution of questionnaires via Google Forms. The research method was assisted by the Partial Least Squares (PLS) technique using Smart PLS software version 4.0.8.6. The hypothesis testing results indicate the following: There is a non-significant positive influence between organizational climate and employee performance. There is a non-significant positive influence between emotional intelligence and employee performance. There is a significant positive influence between organizational climate and motivation. There is a significant positive influence between emotional intelligence and motivation. There is a significant positive influence between motivation and employee performance. There is a significant positive influence between the organizational climate variable and employee performance through motivation as an intervening variable. There is a significant positive influence between the emotional intelligence variable and employee performance through motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** Organizational climate, emotional intelligence, employee performance, work motivation.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Indo Bismar Surabaya. teknik pengambilan sampel yang dilakukan melalui probability sampling yaitu Simple Random Sampling dengan jumlah 53 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan penyebaran kuesioner melalui google form. Metode penelitian dibantu dengan program *Partial Least Square* yang digunakan software Smart PLS versi 4.0.8.6. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan : Pengaruh positif yang tidak signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang tidak signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi. Pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan motivasi. Pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Pengaruh positif yang signifikan antara variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** Iklim Organisasi, kecerdasan emosional, kinerja karyawan, motivasi kerja.

### LATAR BELAKANG

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dari sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mempertahankan keberhasilan perusahaan, pemimpin harus selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimilikinya termasuk meningkatkan kinerja

karyawan diantaranya perusahaan harus selalu mengutamakan iklim organisasi, kecerdasan emosional dan motivasi karyawan dalam perusahaan.

Iklim organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang mengarah pada pola lingkungan, motivasi dan pemahaman yang masuk akal dan mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman dalam pekerjaannya agar SDM menjadi kompetitif di lingkungannya. Semua perusahaan, karyawan, dan SDM membutuhkan komunikasi terbuka dalam wewenang dan tanggungjawab mereka. Komunikasi yang lancar untuk mendapatkan informasi yang dianggap penting oleh karyawan dan disampaikan tepat waktu dapat menciptakan rasa puas dan motivasi kerja yang positif. Manajemen sumber daya manusia memberikan perhatian khusus pada proses kerja, kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja organisasi saat ini, menciptakan suasana lingkungan interpersonal yang harmonis, di mana hubungan antara manajemen perusahaan dengan kinerja karyawan dalam suatu organisasi memberikan pengaruh yang sehat dan menyenangkan bagi rekan kerja, karena karyawan merupakan salah satu aset terpenting (Human Capital) bagi perusahaan.

Setiap individu dalam organisasi memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Hal tersebut dapat dilihat ketika seseorang menghadapi situasi tertentu. Dengan demikian, kecerdasan emosional mempengaruhi salah satu kemampuan individu dalam suatu organisasi. Karena perilaku seseorang berbeda dalam menghadapi rekan kerja, lingkungan kerja serta konflik yang mereka dihadapi. Keterampilan dasar emosional tidak dapat dikuasai secara tiba-tiba, tetapi membutuhkan proses pembelajaran, dan lingkungan yang membentuk kecerdasan emosional sangat berpengaruh. Kecerdasan emosional yang baik memungkinkan orang membuat suatu keputusan yang tegas bahkan dalam keadaan stres. Kecerdasan emosional juga memberikan individu kemampuan untuk menunjukkan kejujurannya, orang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu berpikir jernih, bertindak etis dan memiliki prinsip. Kecerdasan emosional berarti menggunakan emosi secara efektif untuk membangun kerja yang produktif.

Selain iklim organisasi dan kecerdasan emosional, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi Menurut Sunyoto (2015:4) motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Adapun cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu melalui pelatihan, Memberikan pelatihan juga untuk memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi selain untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian individu atau hasil kerja dalam kaitannya dengan tujuan yang dapat dicapai atau tugas yang dilakukan dalam batas waktu yang konsisten dengan tanggungjawabnya. Karyawan dapat bekerja dengan baik jika mereka bekerja keras untuk melakukan pekerjaan yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan harus menjadi inti dari tata kelola perusahaan, karena penurunan kinerja karyawan dapat merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara teoritis Mangkunegara (2017 :67) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu organisasi atau perusahaan yang perlu memperhatikan kinerja karyawannya adalah perusahaan PT. Indo Bismar yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang telekomunikasi yang menawarkan ponsel, laptop, komputer, dan lain-lain. Dalam rangka memenuhi tugasnya untuk kepentingan seluruh masyarakat dan perusahaan itu sendiri, harus memperhatikan setiap karyawan yang bekerja di dalamnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan keharmonisan antara karyawan lain di masa depan. Hal tersebut merupakan harapan PT. Indo Bismar namun kenyataannya kinerja yang baik dan keharmonisan antar karyawan belum tercapai. Berdasarkan beberapa wawancara dengan karyawan, rata-rata mengeluhkan rekan kerja yang suka mendelegasikan tugas kepada orang lain, hubungan yang kurang baik antar rekan kerja, pendapat yang bertentangan antara atasan dan bawahan yang menyebabkan konflik, serta kualitas hasil kerja karyawan yang tidak konsisten dengan keinginan manajer. Penurunan kinerja disebabkan oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan fenomena tersebut, peningkatan kinerja dan motivasi menjadi kunci utama dalam setiap organisasi termasuk PT. Indo Bismar. Oleh karena itu diperlukan iklim organisasi yang baik, kecerdasan emosional dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk membuktikan dan menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Apakah kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Apakah kecerdasan

emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Indo Bismar Surabaya.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Iklm Organisasi**

Iklm organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut (Abdillah et al., 2017:123) iklim dapat didefinisikan sebagai situasi yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan pemikiran kelompok organisasi. Dengan demikian, iklim dapat digambarkan sebagai penilaian khusus, yang berkaitan dengan manipulasi kekuatan dan pengaruh seseorang. Suasana organisasi merupakan karakteristik organisasi yang tercermin dalam gambaran karyawan tentang lingkungan kerja, pedoman dan kondisi.

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional secara sederhana dapat diartikan sebagai keterampilan menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai sebuah tujuan dan mampu membangun hubungan yang baik serta mampu meraih kesuksesan di tempat kerja. Menurut Salovey dalam Goleman (2018:513) “Mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan”. Menurut Goleman dalam Trisna et al. (2019: 474) “Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya sendiri sewaktu perasaan atau emosi itu muncul dan mampu mengenali emosinya sendiri apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan mereka yang sesungguhnya dan digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat”. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali emosi dirinya sendiri serta memahami emosi orang lain sehingga dapat merespon keadaan dan menghadapi lingkungan dengan baik.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku dalam organisasi dan tingkat usaha serta gigih dalam

menghadapi suatu masalah. Menurut Afandi (2018: 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi atau terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas. Motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu (Hafid, 2017; Wau, 2022; Laolo & Ndraha, 2022) Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keinginan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, dan energi yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

### **Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja merupakan hal yang penting dalam mencapai kemajuan perusahaan, semakin meningkatnya kinerja yang dimiliki karyawan suatu perusahaan maka akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut (Kusjono & Ratnasari, 2019). Menurut Afandi (2018: 83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Kasmir (2017:182) “Kinerja adalah hasil dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tujuan atau hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Menurut (Abdillah et al., 2017:123) iklim dapat didefinisikan sebagai situasi yang berkaitan melalui perilaku, perasaan dan pikiran kelompok organisasi. Dengan demikian, iklim dapat digambarkan sebagai penilaian khusus, yang berkaitan dengan manipulasi kekuatan dan pengaruh seseorang. Suasana organisasi merupakan ciri organisasi yang tercermin dalam gambaran lingkungan kerja, pedoman dan kondisi oleh karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja merupakan hal yang penting dalam

mencapai kemajuan perusahaan, semakin meningkatnya kinerja yang dimiliki karyawan suatu perusahaan maka akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut (Kusjono & Ratnasari, 2019). Penelitian ini didukung dan diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Riyananda, Juan (2017) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Menurut Goleman dalam Trisna et al. (2019: 474) “Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya sendiri sewaktu perasaan atau emosi itu muncul dan mampu mengenali emosinya sendiri apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan mereka yang sesungguhnya dan digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat”. Keterampilan dasar emosional tidak dapat dimiliki secara tiba-tiba, tetapi membutuhkan proses dalam mempelajarinya dan lingkungan yang membentuk kecerdasan emosional tersebut sangat berpengaruh. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat individu mampu membuat suatu keputusan yang tegas walaupun dalam keadaan tertekan. Menurut Kasmir (2017:182) “Kinerja adalah hasil dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Penelitian ini didukung dan diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Rani Setyaningrum, dkk (2016), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

Iklim organisasi ini merupakan cara bagi anggota organisasi untuk mempersepsikan hal-hal yang terjadi secara teratur atau telah terjadi dalam lingkungan organisasi dan mempengaruhi kinerja dan sikap dalam organisasi. Iklim organisasi juga dianggap sebagai keadaan lingkungan organisasi tempat tinggal atau perasaan anggota organisasi, yang tertuju pada keselamatan dan kebermaknaan lingkungan kerja. Keselamatan mencakup karyawan yang mengembangkan dan menunjukkan perasaan dan pikiran mereka tanpa khawatir akan berdampak negatif pada status, citra diri, dan keberlanjutan karir mereka. Sedangkan kebermaknaan mengenai apa yang dirasakan karyawan saat mendapatkan hasil dari kerja keras mereka baik secara kognitif, fisik, ataupun emosional yang telah mereka lakukan selama bekerja (Purnama, 2017:41). Penelitian ini didukung dan diperkuat oleh Adrianus Wanggol, et al. (2020) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Menurut Salovey dalam Goleman (2018:513) “Mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan”. Menurut Afandi

(2018: 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi atau terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas. Penelitian ini didukung dan diperkuat peneliian yang dilakukan oleh Hidayati (2016) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu (Hafid, 2017; Wau, 2022; Laolo & Ndraha, 2022). Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi terhadap karyawannya karena motivasi merupakan peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat dikatakan sebagai dorongan yang dapat menimbulkan rasa semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Afandi (2018: 83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Motivasi kerja merupakan keinginan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, penelitian ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Subhan Djaya (2021) yang menyatakan bahwa motivasi yang rendah tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut (Hanum, 2018:132) iklim organisasi adalah karakteristik yang digunakan untuk membedakan organisasi dengan organisasi lain dan dapat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi tersebut. Iklim organisasi juga digunakan untuk mengetahui tentang bagaimana suatu organisasi dapat berinteraksi dengan organisasi lain. Menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan. Motivasi merupakan suatu keinginan dari individu yang terinspirasi, memberikan semangat, dan mendapatkan dorongan dari orang lain untuk melakukan aktivitas dengan ikhlas dan sungguh-sungguh sehingga dapat menghasilkan yang terbaik dan berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukannya (Afandi, 2016). Penelitian ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Nurul Sari Khiraningsih, Achmad Sobirin (2022) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Menurut Robbins (2017: 13) menyatakan “Seseorang dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengenal dirinya sendiri, mampu berpikir rasional dan berperilaku positif serta mampu menjalin hubungan sosial yang baik karena didasari pemahaman emosi terhadap orang lain”. Menurut Rivai (2011: 837) motivasi adalah individu dan kelompok yang dipengaruhi untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan. Dorongan yang menumbuhkan rasa ingin melakukan sesuatu hal yang dikehendaki untuk mencapai suatu tujuan yang diperlukan setiap individu untuk menjaga semangat dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Shinta Putri Maharani (2018) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdahulu di atas, peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut: Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT. Indo Bismar.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, menurut (Sugiyono) berpendapat bahwa metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, di mana teknik pengambilan sampelnya dilakukan secara random, pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian, yang diperoleh dari PT. Indo Bismar Surabaya.

### **Metode Analisa Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program SmartPLS 4.0.8.6. *Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator. Salah satu kelebihan PLS adalah mampu menghandle model yang kompleks dengan multiple

variabel eksogen dan endogen dengan banyak indikator, dapat mengelola data baik untuk model SEM formatif maupun reflektif. Oleh karena itu software ini hanya dikhususkan untuk mengelola data dengan sampel kecil sehingga tidak cocok digunakan untuk jumlah sampel besar.

### ***Partial Least Square (PLS)***

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 4 untuk menguji hubungan antar variabel. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan untuk prediksi *Partial Least Square* (PLS) memungkinkan algoritma dengan menggunakan series *ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma. Menurut Hair et al. (2017) untuk melakukan analisis PLS dibutuhkan enam langkah yaitu menentukan model struktural, menentukan model pengukuran, pengumpulan dan pengujian data, estimasi model jalur, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural.

### ***Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)***

Menurut Hair et al. (2017) *Outer Model* merupakan sebuah komponen dari model jalur yang berisi hubungan antara indikator dengan variabelnya. Model ini mempresentasikan bagaimana variabel terukur mewakili konstruk atau variabel. Jika karakteristik pengukuran variabel pada evaluasi model pengukuran dapat diterima, maka dilanjutkan dengan evaluasi model structural. Pada penelitian ini, model pengukuran yang digunakan adalah model pengukuran reflektif yaitu memperlakukan indikator sebagai representasi rawan kesalahan dari variabel yang mendasarinya dan memiliki hubungan langsung dari variabel ke indikator. Langkah evaluasi model pengukuran/*measurement model analysis (Outer Model)* dengan validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas yang dijelaskan sebagai berikut:

Validitas Konvergen adalah sejauh mana variabel laten menjelaskan varians indikatornya dengan kriteria dari Hair et al. (2019, p. 760), yaitu:

- a) *Outer Loading / Loading factor* (LF)  $\geq 0,70$
- b) *Average Variance Extracted* (AVE)  $\geq 0,50$

Validitas diskriminan (*discriminant Validity*) adalah mengevaluasi sejauh mana suatu variabel berbeda dari variabel atau konstuk lain dengan kriteria dari Hair et al. (2019) yaitu:

- a) *Cross Loading*  $\geq 0,7$  (Hair et al, 2019)
- b) Fornell Lacker (Akar AVE > Korelasi)
- c) HTMT  $\leq 0,90$

Reliabilitas dilakukan untuk membuktikan keakuratan, konsistensi, dan ketetapan instrument dalam mengukur variabel dengan kriteria dari Ghozali & Latan (2015) yaitu:

- a) *Composite Reliability*  $\geq 0,7$
- b) *Cronbach Alpha*  $\geq 0,7$

Kesimpulan jika nilai reliabilitas dan validitas berwarna hijau mengindikasikan konstruk baik maka valid, jika nilai reliabilitas berwarna merah mengindikasikan konstruk buruk maka tidak valid.

### **Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Menurut Hair et al. (2017) *Inner Model* menunjukkan bagaimana konstruk atau variabel dikaitkan dengan satu sama lain. Evaluasi model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam model (Ghozali & Latan, 2014). Analisis model struktural antara lain:

#### **1. R-Square**

Menurut Hair et al. (2018,p. 780) Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a. Jika nilai R2 (adjusted) = 0.75 → Model kuat
- b. Jika nilai R2 (adjusted) = 0.50 → Model sedang c) Jika nilai R2 (adjusted) = 0.25 → Model lemah

#### **2. f-Square**

Kriteria f-Square adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai f2 = 0,02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b. Jika nilai f2 = 0,15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Jika nilai f2 = 0,35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **3. Koefisien Jalur (*Path coefficient*)**

- a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

- b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

### **Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung antar variabel dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS 4. Pada penelitian ini terdapat *variabel intervening* yang dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan *bootstrapping* tersebut dapat memperoleh nilai t (*t-Statistics*) dan nilai p (*p-value*). Ketika nilai t (*t-statistics*) lebih besar dari nilai kritis t (*t-tabel*), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu yaitu pada tingkat signifikan (5%).

### **Teknik Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis menggunakan analisis model persamaan structural dengan SmartPLS. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai kritis t (*critical t value*) yang digunakan yaitu 1,96 (Tingkat signifikansi = 5%). Suatu koefisien dapat disebut signifikan jika nilai p (*p-value*) lebih kecil dari tingkat signifikan, maka dapat dikatakan signifikan. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%), dan dengan menggunakan nilai p (*p-value*) untuk melihat signifikan maka dapat dikatakan signifikan jika nilai p (*p-value*) lebih kecil dari 0,05 (5%).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

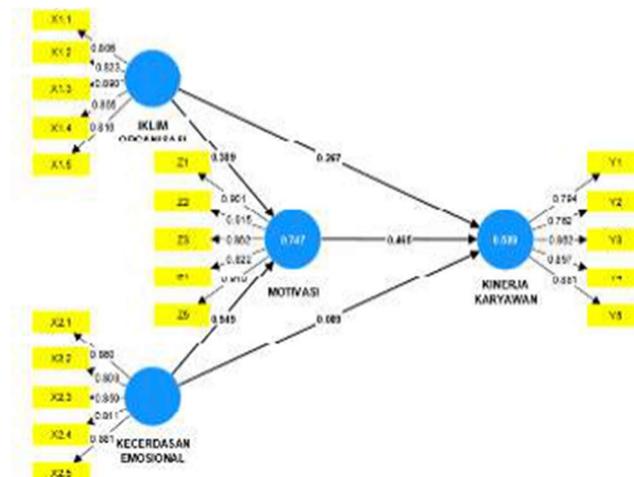
### **Analisis Data dan Hasil Penelitian**

#### **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam penelitian ini terdapat dua kriteria dalam penggunaan SmartPLS yaitu untuk *Outer Model* akan ada uji validasi (Validitas konvergen dan diskriminan) dan uji reliabilitas.

#### **Uji Validitas**

Uji validasi akan melihat apakah indikator-indikator dinyatakan valid jika dilakukan perlakuan menggunakan SmartPLS4.



Gambar 1. Outer Loading

Sumber : Data sekunder diolah SmartPLS versi 4.0.8.6., 2022

Tabel 1. Outer Loading

Indikator	Iklm Organisasi	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Motivasi	Ket
X1.1	0.806				Valid
X1.2	0.823				Valid
X1.3	0.890				Valid
X1.4	0.865				Valid
X1.5	0.816				Valid
X2.1		0.860			Valid
X2.2		0.803			Valid
X2.3		0.859			Valid
X2.4		0.811			Valid
X2.5		0.881			Valid
Y1			0.794		Valid
Y2			0.762		Valid
Y3			0.862		Valid
Y4			0.857		Valid
Y5			0.881		Valid
Z1				0.901	Valid
Z2				0.915	Valid
Z3				0.862	Valid
Z4				0.822	Valid
Z5				0.910	Valid

Sumber Data : Lampiran 5

Indikator dinyatakan valid jika memiliki *Loading Factor* harus lebih besar atau sama dengan 0,70. Berdasarkan tabel 1 diatas menunjukkan bahwa *Loading Factor* telah memiliki nilai diatas 0,70. Hasil diatas telah *valid* dan memenuhi validitas konvergen. Langkah selanjutnya melakukan cek menggunakan *Average Varians Extrated (AVE)*.

**Tabel 2. Average Varians Extrated (AVE)**

	<i>Average Varians Extrated (AVE)</i>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0.707</b>
<b>Kecerdasan</b>	<b>0.711</b>
<b>Emosional</b>	<b>0.693</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.779</b>

*Sumber Data : Lampiran 6*

Dikatakan valid jika nilai *Average Varians Extrated (AVE)* lebih dari 0,50. Berdasarkan tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai AVE lebih dari 0,50 berarti seluruh variabel dikatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat nilai *composity reliability* dan *cronbach's alpha*. Berikut merupakan hasil *composity reliability*.

**Tabel 3. Composity Reliability**

	<b>Composity Reliability</b>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0.923</b>
<b>Kecerdasan</b>	<b>0.925</b>
<b>Emosional</b>	<b>0.918</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.946</b>

*Sumber Data : Lampiran 6*

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Composity Reliability* pada seluruh variabel telah memiliki nilai yang lebih dari 0,70. Dari hasil tersebut maka seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disarankan. Perhitungan selanjutnya melihat nilai *cronbach's alpha* dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4. Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0.896</b>
<b>Kecerdasan</b>	<b>0.898</b>
<b>Emosional</b>	<b>0.889</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.929</b>

*Sumber Data : Lampiran 6*

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* pada seluruh variabel telah memiliki nilai lebih dari 0,70 maka telah memenuhi syarat yang disarankan.

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Langkah selanjutnya setelah pengujian *Outer Model* yaitu pengujian *Inner Model*. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat *R-Square*, jika nilai *R-Square* semakin tinggi maka semakin baik. Berikut merupakan nilai *R-Square* :

Tabel 5. *R-Square*

	R-Square
Kinerja Karyawan	0.589
Motivasi	0.747

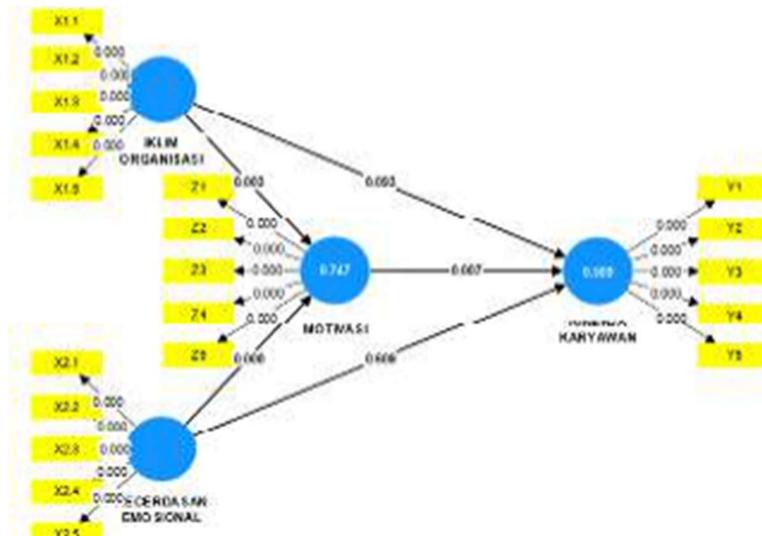
Sumber Data : Lampiran 6

Nilai *R-Square* berada dalam skala 0-1 jika nilai yang didapat semakin mendekati 1 maka nilai semakin baik. Berdasarkan tabel 5.5 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai *R-Square* 0,589 pada variabel kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi, kecerdasan emosional, dan motivasi sebesar 58,9% (Sedang) dan sisanya kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
2. Nilai *R-Square* 0,747 pada variabel motivasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh iklim organisasi, kecerdasan emosional, dan kinerja karyawan sebesar 74,7% (Sedang) dan sisanya kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya untuk membuktikan hipotesis yaitu dengan melihat signifikan pengaruh antar variabel dengan melihat koefisien parameter dan nilai signifikan *T-statistik*. Berikut merupakan hasil *Algorithm Bootstrapping Report* menggunakan SmartPLS versi 4.0.8.6.



Gambar 2. Algorithm Bootstrapping Report

Tabel 6. Path coefficients

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T-statistic ( O/ST DEV )	Nilai P (Pvalues)	Ket
Iklm Organisasi - > Kinerja Karyawan	0.267	0.285	0.159	1.682	0.093	Tidak Signifikan
Iklm Organisasi - > Motivasi	0.389	0.394	0.132	2.941	0.003	Signifikan
Kecerdasan Emosional - > Kinerja	0.089	0.091	0.173	0.512	0.609	Tidak Signifikan
Karyawan Kecerdasan Emosional - > Motivasi	0.545	0.538	0.135	4.035	0.000	Signifikan
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.465	0.447	0.171	2.721	0.007	Signifikan

Sumber Data : Lampiran 8

Berdasarkan tabel 6 *Path coefficients* menunjukkan tingkat signifikan dan tidak signifikan terhadap hubungan antar variabel penelitian. Hal ini dapat dilihat melalui nilai *t-statistic* yang memiliki syarat nilai lebih dari 1,96 maka hipotesis diterima. Dengan demikian kesimpulan *Path coefficient* adalah sebagai berikut:

H1 Pengujian pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,267 dengan nilai *t-statistik*  $1,682 < 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,093. Karena *t-statistik*  $< 1,96$  dan *P-value*  $> 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan.

H2 Pengujian pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,089 dengan nilai *t-statistik*  $0,512 < 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,609. Karena *t-statistik*  $< 1,96$  dan *P-value*  $> 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan.

H3 Pengujian pada pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,389 dengan nilai *t-statistik*  $2,941 > 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,003. Karena *t-statistik*  $> 1,96$  dan *P-value*  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi.

H4 Pengujian pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,545 dengan nilai *t-statistik*  $4,035 > 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,000. Karena *t-statistik*  $> 1,96$  dan *P-value*  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan motivasi.

H5 Pengujian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,465 dengan nilai *t-statistik*  $2,721 > 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,007. Karena *t-statistik*  $> 1,96$  dan *P-value*  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

**Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung**

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T-statistic ( O/ST DEV )	Nilai P (Pvalues)	Ket
Kecerdasan Emosional - > Motivasi - > Kinerja Karyawan	0.253	0.241	0.116	2.179	0.029	Signifikan
Iklim Organisasi - > Motivasi - > Kinerja Karyawan	0.181	0.175	0.091	1.984	0.047	Signifikan

*Sumber Data : Lampiran 8*

H6 Pengujian pada iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,181 dengan nilai *t-statistik*  $1,984 > 1,96$  dan *P-value* sebesar 0,047. Karena *t-statistik*  $> 1,96$  dan *P-value*  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

H7 Pengujian pada kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,253 dengan nilai t- statistik  $2,179 > 1,96$  dan P-*value* sebesar 0,029. Karena t-statistik  $> 1,96$  dan P-*value*  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan arah positif. Artinya iklim organisasi pada PT. Indo Bismar Surabaya mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didasari oleh belum baiknya iklim organisasi pada PT. Indo Bismar yang mana masih ada pernyataan responden terhadap belum adanya suasana kerja yang bersahabat sesama rekan kerja dan belum intensnya komunikasi antara atasan dan bawahan mengenai masalah yang ada sehingga menciptakan iklim yang kurang kondusif yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika iklim organisasi kondusif maka suasana lingkungan kerja dapat membuat karyawan menjadi nyaman dan merasa termotivasi karena puasnya karyawan terhadap organisasi. Namun sebaliknya, jika iklim organisasi tidak kondusif maka dapat menyebabkan karyawan kurang bergairah mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Hasil penelitian ini menolak penelitian Riyanda, Juan (2017) bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan arah positif. Artinya kecerdasan emosional pada PT. Indo Bismar Surabaya mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Hal ini didasari oleh kurangnya kesadaran diri karyawan dalam mengelola emosionalnya sehingga kurang mampu memahami diri sendiri maupun orang lain, maka hal itu dapat berdampak pada kinerja karyawan. Jika dikaitkan dengan indikator kinerja karyawan yang salah satunya adalah kualitas dan kuantitas, yang mana kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil kerja karyawan, yang bisa menjadi penyebab tidak berpengaruhnya kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan

oleh Rani Setyaningrum, dkk.,(2016) bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa iklim organisasi terhadap motivasi berpengaruh positif signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Indo Bismar perlu menciptakan atau memelihara iklim organisasi yang dapat mendorong motivasi kerja yang tinggi terhadap karyawan. Artinya apabila terdapat peningkatan motivasi yang tinggi maka karyawan merasa didukung dan dibantu dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan indikator-indikator iklim organisasi seperti tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang dibebankan, solidaritas yang tinggi sesama rekan kerja, saling tolong menolong, serta menghargai perbedaan pendapat, ternyata dapat menciptakan kenyamanan dan keamanan dalam lingkungan kerja perusahaan PT. Indo Bismar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Adrianus Wanggol, et al.(2020) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja berpengaruh positif signifikan. Artinya kecerdasan emosional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Indo Bismar Surabaya.

Hasil ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Indo Bismar Surabaya memiliki kesadaran diri untuk memahami emosi pada dirinya sendiri maupun orang lain, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki sikap peduli serta mampu berinteraksi dengan baik sesama rekan kerja. Jika tingkat kecerdasan emosional pada karyawan PT. Indo Bismar Surabaya tinggi, maka dapat meningkatkan motivasi kerjanya sehingga kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hidayati (2016) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

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

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan. Hasil penelitian ini

menggambarkan bahwa motivasi kerja terhadap karyawan PT. Indo Bismar Surabaya dapat meningkatkan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang menentukan arah dari perilaku, adanya dorongan dari pemimpin kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan diri, bekerja sama dengan rekan kerja, serta selalu menghargai prestasi-prestasi karyawannya, dapat mewujudkan kinerja yang baik pada PT. Indo Bismar Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Subhan Djaya (2021) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa iklim organisasi yang baik dapat memberikan dorongan atau motivasi kerja yang baik pula sehingga kinerja karyawan pada PT. Indo Bismar Surabaya yang baik dapat tercapai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurul Sari Khiraningsih, Achmad Sobirin (2022) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan olahan data menggunakan SmartPLS melalui hasil akhir bootstrapping menghasilkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dapat mengendalikan emosi dan memahami lingkungannya dengan baik, sehingga motivasi kerja pun akan lebih baik daripada karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang rendah, dengan begitu kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kinerja seseorang melalui motivasi kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shantha Putri Maharani (2018) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

### **Implikasi Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, merupakan eksperimen dimana hasil yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan sebagai parameter dalam mempertimbangkan atau memutuskan model kerja yang sesuai untuk mengetahui mana yang sebaiknya digunakan

di lingkungan kerja secara umum, untuk mencapai kinerja yang baik. Selain itu, diharapkan dengan adanya penelitian ini para pihak dapat melihat lebih komprehensif permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengurangi permasalahan tersebut.

Dapat dipastikan bahwa hasil dari penelitian ini akan memberikan dampak positif bagi berbagai pihak yang terlibat dalam penelitian ini. Diantara berbagai permasalahan di ruang lingkup pekerjaan menunjukkan bahwa motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam kinerja karyawan, karena motivasi yang tinggi dapat memberikan semangat atau dorongan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya, suatu motivasi yang rendah tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Tindakan tersebut harus ditempuh sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai, melalui motivasi yang tinggi maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diuji dan dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan hanya terdiri dari tiga variabel yaitu iklim organisasi, kecerdasan emosional dan motivasi kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian survey memiliki keterbatasan yaitu terkadang jawaban sampel tidak mencerminkan keadaan sebenarnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan telekomunikasi di PT. Indo Bismar Surabaya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan.
2. Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan.
3. Iklim organisasi terhadap motivasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan.

4. Kecerdasan emosional terhadap motivasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan
5. Motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif yang signifikan.
6. Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai intervening menunjukkan pengaruh positif yang signifikan.
7. Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai intervening menunjukkan pengaruh positif yang signifikan.

## **Saran**

### **Bagi perusahaan PT. Indo Bismar Surabaya**

- a) PT Indo Bismar Surabaya hendaknya terus menjaga persepsi karyawan atas motivasi yang dirasa sangat baik, dikarenakan karyawan PT Indo Bismar Surabaya mampu terdorong dalam melakukan pekerjaan agar lebih terarah dan mencapai tujuan mereka.
- b) Diharapkan karyawan PT Indo Bismar Surabaya dapat menggunakan penelitian ini sebagai pemahaman dan pengalaman lebih lanjut untuk mengetahui komponen apa saja yang mempengaruhi motivasi maupun kinerja serta permasalahan apa yang muncul dan bagaimana cara mengatasi permasalahan yang muncul tersebut.

### **Bagi Akademis**

Bagi peneliti selanjutnya, dapat menambahkan lebih banyak variabel untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Selain itu, dapat meningkatkan jumlah variabel dengan melakukan penelitian di perusahaan yang berbeda dengan membandingkan hasil penelitian sebelumnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Arif Yusuf Hamali. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Baharuddin, A. A., Musa, M. I., & Burhanuddin, B. (2022). "Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales". *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 55-62.
- Djaya, S. (2021). "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi". *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72.
- Hair Jr, J.F., Hollingsworth, C., Randolph, A., & Chong, A. (2017b). An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information System Research. *Industrial Management & Data System*, 117(3),442-458.
- Johanes, V. (2021). "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bestama Logistics Indonesia" (Doctoral dissertation, Prodi Manajemen).

- Khairaningsih, N. S., & Sobirin, A. (2022). "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(1), 97-122.
- Maharani, S. P. (2018). "Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rsia Srikandi Ibi Jember".
- Ratnawati, I. (2021). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya" (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Rauf, R., Dorawati, A., & Hardianti, H. (2020). "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep". *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(2), 225-245.
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, K., & Chandra, F. (2022). "Mediasi Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan". *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 8(2), 191-202.
- Setyaningrum, R., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1).
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2016). "Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Diterminan Kinerja Pegawai". *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 1(1), 19-29.
- Wanggol, A., Hasyim, A. M., & Janiar, U. (2020). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Manajemen*, 4(2), 166-177.