

Artikel Hasil Penelitian

Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Nurul Sari Khairaningsih^{a)}, Achmad Sobirin

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Penulis korespondensi: 18311467@students.uui.ac.id

ABSTRACT

Kebutuhan masyarakat akan tenaga listrik semakin meningkat sebagai akibat dari kemajuan teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan pelaksanaan keselamatan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang berjumlah 83 responden. Metode analisis data menggunakan uji *inner model* dan *outer model*. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner *google form* melalui Whatsapp grup dengan menggunakan skala *Likert 5* tingkatan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (5) Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (6) Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi, dan (7) Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja.

PENDAHULUAN

Manusia memiliki suatu potensi yang berkaitan dengan keterampilan, keahlian, dan kepribadian seperti harga diri, sikap, motivasi, dan kebutuhan sehingga perlu dilakukannya perencanaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan dari organisasi. Organisasi yang berhasil dapat mengombinasikan secara efektif dan efisien sumber daya yang ada guna untuk menerapkan strategi organisasi. Sumber daya manusia ini dapat dikatakan sebagai aset organisasi yang dapat dihitung jumlahnya. Menurut Armstrong & Baron (1998) kinerja adalah hasil dari pekerjaan individu yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta memberikan kontribusi pada ekonomi organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia ini maka dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas dari suatu organisasi. Organisasi yang baik merupakan organisasi yang berupaya dalam mengembangkan kemampuan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu alat ukur yang dapat menentukan bahwa perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik adalah dengan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika kinerja dari sumber daya manusia dapat bekerja dengan baik maka kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan baik. Motivasi kerja merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja ini dapat mencerminkan pada tingkat pencapaian dari suatu program atau kebijakan yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang telah dirumuskan dalam bentuk perencanaan strategi (Moeheriono, 2010). Chien, *et al.* (2020) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja menurut Hamzah (2008) adalah suatu dorongan atau proses yang dilakukan oleh individu dengan upaya yang nyata seperti bertanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan, prestasi yang diraih, pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak guna mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi ini, seorang individu akan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas dari aktivitas yang dilakukannya.

Selain motivasi kerja, iklim organisasi juga dapat memengaruhi kinerja pegawai. Menurut penelitian sebelumnya oleh Obeng, *et al.* (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi menjadi faktor terpenting dalam memahami perilaku individu yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Iklim organisasi dapat memberikan pengaruh besar pada sikap karyawan dengan mempertimbangkan hubungan, rasa memiliki, dan kinerja karyawan (Berberoglu, 2018). Iklim organisasi merupakan lingkungan internal dari organisasi yang berkaitan dengan kualitas yang dapat memengaruhi perilaku karyawan dan berlangsung secara terus-menerus sehingga dapat menjadikannya sebagai sifat dan ciri khas di dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi juga dapat dikatakan sebagai iklim psikologis yang merupakan sebuah konstruksi multidimensi yang di dalamnya terdiri dari

beberapa persepsi karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan (Gahlawat dan Kundu, 2019).

Suatu organisasi perlu adanya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja guna untuk mengurangi kecelakaan kerja dengan kondisi kerja yang tidak sehat. Setiap karyawan perlu mengetahui bahwa pentingnya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dan karyawan diharuskan dapat mengikuti instruksi bagaimana cara menghindari kecelakaan kerja. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mora, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa keselamatan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi. Dengan adanya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja yang efektif ini dapat mengurangi jumlah kecelakaan kerja serta dapat meningkatkan kesehatan seluruh tenaga kerja di dalam organisasi. Dengan adanya sistem manajemen keselamatan ini akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan (Kim, *et al.*, 2019).

Penulis akan melibatkan karyawan di PT PLN (Persero) Batam sebagai objek penelitian. PT PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa yaitu menyediakan tenaga listrik bagi masyarakat. PT PLN bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat melakukan pengembangan sistem, merencanakan serta melaksanakan operasi jaringan distribusi yang bertujuan untuk menjamin kontinuitas pelayanan yang baik. Kebutuhan masyarakat akan tenaga listrik semakin meningkat sebagai akibat dari kemajuan teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan pelaksanaan keselamatan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di PT PLN (Persero) Batam. Dengan penelitian ini, Perusahaan diharapkan dapat semakin meningkatkan pelaksanaan keselamatan di tempat kerja sehingga akan berdampak positif pada kinerja karyawan dan dapat memberikan dorongan berupa motivasi kerja kepada seluruh karyawan.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan

Iklim organisasi merupakan persepsi dari seorang individu terhadap organisasi dan seperangkat sifat yang mengatur perilaku dari individu (Kundu, 2007). Individu dapat menggunakan persepsinya dalam menanggapi iklim organisasi sehingga iklim organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai iklim psikologis. Pemahaman yang berkaitan dengan iklim organisasi ini dapat digunakan pada organisasi yang di dalamnya terdapat individu, perkumpulan, dan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dari organisasi. Dengan demikian keberhasilan organisasi dapat ditentukan oleh semua unsur yang berkaitan dengan iklim organisasi. Iklim organisasi ini dapat dikatakan sebagai iklim psikologis yang

terdiri dari persepsi karyawan terkait dengan pekerjaannya. Persepsi iklim organisasi ini dapat mengembangkan tanggapan afektif terhadap pekerjaan dan interaksi yang lebih positif di antara karyawan (Griffin dan Mathieu, 1997; Patterson, *et al.*, 2005).

Menurut Amstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kebahagiaan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Apa yang telah dilakukan oleh karyawan dapat mengungkapkan hasil kinerjanya. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan bagaimana seorang individu tersebut dapat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Memperoleh tingkat kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja organisasi secara optimal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Obeng, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Manuaba, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gahlawat dan Kundu (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis pertama adalah:

H1: *Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja dan Kinerja Karyawan

Keselamatan kerja didefinisikan sebagai tidak adanya cedera, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Mangkunegara, 2004). Keselamatan kerja merupakan situasi dimana pekerja aman dan tidak terluka pada saat melakukan tugas yang diberikan. Hasil yang didapat dari pelaksanaan keselamatan di tempat kerja ini adalah pekerjaan dapat dilakukan secara normal tanpa terganggu oleh kecelakaan kerja dan tenaga kerja dapat mencapai hasil yang diinginkan. Keselamatan kerja mengacu pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera akibat kerja (Mathis dan Jackson, 2002). Semua manusia tidak menginginkan dirinya sendiri dan orang lain mengalami kecelakaan dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Kecelakaan ini akan menimbulkan banyak kerugian baik pada diri sendiri, bagi perusahaan dan masyarakat sekitar. Kecelakaan kerja ini tidak terjadi secara tiba-tiba melainkan ada penyebab yang menyertainya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan di mana hasil kerja tersebut dapat dibuktikan dan diukur berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan

(Sedarmayanti, 2009). Suatu organisasi perlu mengelola kinerja karyawan baik kinerja individu maupun kinerja tim, sehingga karyawan dapat berkontribusi positif pada hasil kinerja yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mora, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Watoni (2019) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rantung, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (2020) menunjukkan bahwa keselamatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis kedua adalah:

H2: *Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi ini berkaitan dengan hal-hal yang dapat mendorong atau menggerakkan individu untuk melakukan suatu pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2009) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan dari seorang individu. Faktor-faktor yang berkaitan dengan sikap dan nilai tersebut merupakan hal-hal yang tidak berwujud yang dapat memberikan kekuatan dan memotivasi seorang individu untuk bertindak positif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi menurut Sunarta (2014) adalah keinginan dari dalam diri yang mendorong individu untuk bertindak. Motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seorang pegawai dalam memenuhi tugasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007). Kinerja karyawan dapat disebut sebagai usaha yang dilakukan oleh seorang individu untuk mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang dapat dihasilkan dari kuantitas dan kualitas. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya pada keterampilan dan peluang usaha (Hasibuan, 2005). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chien, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Wuryani, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Maryani, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis ketiga adalah:

H3: *Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

Iklm Organisasi dan Motivasi Kerja

Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan internal organisasi yang memengaruhi perilaku mereka di masa depan. Iklim organisasi ini merupakan karakteristik dari lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan pada persepsi kolektif individu yang bekerja di dalam organisasi sehingga dapat memengaruhi motivasi dan perilaku individu lainnya. Iklim organisasi dapat memberikan pengaruh besar pada sikap karyawan dengan mempertimbangkan hubungan antar individu, rasa saling memiliki, dan kinerja karyawan (Berberoglu, 2018). Iklim organisasi dapat berkaitan dengan proses membangun suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman. Oleh karena itu, dapat mendorong hubungan dan kerja sama yang harmonis di antara sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih produktif dan akan berdampak pada kinerja karyawan dan organisasi.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menginspirasi atau memotivasi orang untuk bekerja. Menurut Martoyo (2002) bahwa terdapat dua dimensi dari motivasi kerja yaitu dorongan dan semangat kerja. Motivasi merupakan komponen penting yang harus diterapkan oleh setiap orang dalam meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila ditentukan oleh aktivitas dari pendayagunaan sumber daya manusia yaitu dengan cara memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan jenis pekerjaan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Melati, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Diputra, *et al.* (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andriani dan Dewi (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis keempat adalah:

H4: *Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.*

Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja dan Motivasi Kerja

Keselamatan kerja merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian situasi yang berpotensi dapat menimbulkan kecelakaan kerja dengan menyusun prosedur kerja sebagai acuan dalam bekerja (Ridley, 2008). Keselamatan kerja harus diterapkan pada suatu organisasi guna untuk menghindari terjadinya kecelakaan kerja saat melakukan pekerjaan. Jika suatu perusahaan tidak menerapkan keselamatan di tempat kerja maka akan berdampak pada kerugian dari perusahaan tersebut. Adanya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja ini dapat menjadi upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya risiko kecelakaan kerja bagi karyawan saat melakukan pekerjaan. Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dalam organisasi menyangkut perlindungan karyawan dan mencegah terjadinya cedera yang disebabkan oleh kecelakaan kerja. Karyawan didorong untuk melakukan pekerjaan dengan aman dan mengikuti aturan yang telah ditetapkan untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan menghindari hal-hal yang dapat membahayakan keselamatan individu dan keselamatan orang lain.

Motivasi merupakan suatu proses yang dapat menentukan intensitas, arah, dan ketekunan dari seorang individu dalam mencapai tujuan (Robbins, 2006). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka juga memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Jika manajemen dapat memotivasi atau memuaskan karyawan, maka karyawan akan terikat dan berkomitmen untuk bekerja sehingga dapat menciptakan produktivitas dan keberlanjutan dari organisasi yang lebih baik secara efektif (Bunchoowong, 2015). Ketika seorang individu mendapatkan dorongan maka mereka akan melakukan suatu tindakan yang mengharuskan mereka untuk melakukannya, namun ketika individu mendapatkan motivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan tindakan tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitohang, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Djibran dan Riyanto (2020) menunjukkan bahwa keselamatankerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Novriansyah dan Angraini (2021) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis kelima adalah:

H5: Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Iklm Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Iklm organisasi memiliki peran penting di dalam kinerja karyawan karena iklm organisasi terjadi pada setiap organisasi dan dapat memengaruhi perilaku dari semua anggota yang ada di dalam organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi dari anggota organisasi (Wirawan, 2008). Iklm organisasi yang ideal dapat menyebabkan seorang individu dapat bekerja dengan nyaman, saling menghormati antar rekan kerja, memiliki sikap kebersamaan yang tinggi, dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Iklm organisasi dapat dipengaruhi oleh perilaku individu yang ada di dalam organisasi. Iklm organisasi juga dapat dikatakan sebagai iklm psikologis yang merupakan sebuah konstruksi multidimensi yang di dalamnya terdiri dari beberapa persepsi karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan (Gahlawat dan Kundu, 2019). Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian dari hasil kerja individu yang berdasarkan pada standar kerja dari tingkat yang diharapkan dari suatu pekerjaan individu untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan (Bangun, 2012). Untuk melihat hasil dari kinerja individu perlu adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu karyawan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

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 hasil yang terbaik dan berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukannya (Afandi, 2016). Motivasi ini dapat dilakukan dengan cara mengarahkan daya dan potensi dari seorang karyawan untuk mau menjalankan dan melaksanakan pekerjaan secara produktif sehingga dapat berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dari organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryadilah (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklm organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oyihoe (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklm organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafarila dan Supardi (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklm organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis keenam adalah:

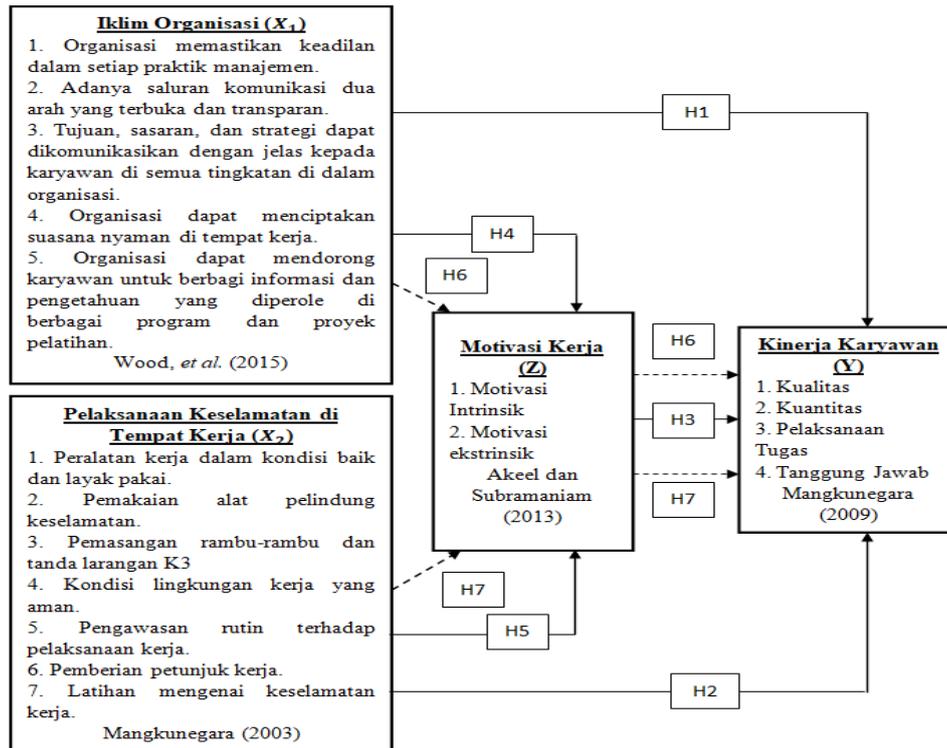
H6: Iklm organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Seorang manusia di dalam kehidupannya memainkan peran penting dalam terjadinya kecelakaan kerja, maka dari itu keselamatan kerja ini merupakan salah satu faktor yang diperlukan untuk mencegah terjadinya kecelakaan tersebut (Rebelo, *et al.*, 2014). Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja perlu adanya pembinaan dari organisasi karena dapat meningkatkan kualitas keselamatan karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dari karyawannya. Tujuan dari pelaksanaan keselamatan di tempat kerja, yaitu: 1) Dapat melindungi tenaga kerja atas hak keselamatan yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaan guna untuk kesejahteraan hidup dan dapat meningkatkan produktivitas. 2) Menjamin keselamatan dari setiap individu yang berada di lingkungan kerja. 3) Sumber produksi yang dipelihara dan dipergunakan secara aman dan efisien. Moehersono (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pelaksanaan suatu program atau kebijakan untuk memenuhi tujuan, sasaran, dan misi strategis perusahaan. Dengan adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mempermudah pemimpin organisasi untuk dapat mengarahkan karyawan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat mendorong karyawan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi.

Motivasi kerja secara hierarkis adalah kebutuhan dasar manusia yang dimulai dari tingkat terendah yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Arep dan Tanjung, 2003). Motivasi kerja merupakan dorongan yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat mendorong semangat untuk bekerja secara optimal yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayati (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Mardikaningsih (2021) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riptono, *et al.* (2018) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan hubungan kedua variabel tersebut, maka hipotesis ketujuh adalah:

H7: *Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi.*



Gambar 1. Kerangka Penelitian (Sumber: Olahan peneliti)

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Data didapatkan dari penyebaran kuesioner yang dilakukan secara *online* dengan menggunakan *google form*. Pengukuran item menggunakan Lima-poin Skala Likert dengan nilai 1 sebagai Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 sebagai Sangat Setuju. Populasi yang diambil merupakan karyawan yang bekerja di PT PLN (Persero) Batam yang memiliki 12 departemen dengan jumlah seluruh karyawan sebanyak 497 orang. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di kantor pada bagian divisi *Finance* yang berjumlah 28 orang, divisi *Human Capital & GA* yang berjumlah 30 orang, dan divisi *Health Safety & Environment* yang berjumlah 25 orang. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah 83 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2015) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota dari suatu populasi digunakan sebagai sampel.

Pengukuran Variabel

Iklm Organisasi (X₁)

Iklm organisasi juga dapat dikatakan sebagai iklim psikologis yang merupakan sebuah konstruksi multidimensi yang di dalamnya terdiri dari beberapa persepsi

karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan (Gahlawat dan Kundu, 2019). Iklim organisasi ini merupakan karakteristik dari lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan pada persepsi kolektif individu yang bekerja di dalam organisasi sehingga dapat memengaruhi motivasi dan perilaku individu lainnya. Pengukuran iklim organisasi dalam penelitian ini mengacu pada instrumen penelitian yang disusun oleh Gahlawat dan Kundu (2019) yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi memastikan keadilan dalam setiap praktik manajemen.
- 2) Adanya saluran komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan.
- 3) Tujuan, sasaran, dan strategi dapat dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan di semua tingkatan di organisasi.
- 4) Organisasi dapat menciptakan suasana yang nyaman di tempat kerja.
- 5) Organisasi dapat mendorong karyawan untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang diperoleh di berbagai program dan proyek pelatihan.

Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja (X_2)

Keselamatan kerja didefinisikan sebagai tidak adanya cedera, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Mangkunegara, 2004). Karyawan didorong untuk melakukan pekerjaan dengan aman dan mengikuti aturan yang telah ditetapkan untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan menghindari hal-hal yang dapat membahayakan keselamatan individu dan keselamatan orang lain. Pengukuran keselamatan kerja dalam penelitian ini mengacu pada instrumen penelitian yang disusun oleh Siswanto (2020) yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai.
- 2) Pemakaian alat pelindung keselamatan.
- 3) Pemasangan rambu-rambu dan tanda larangan K3.
- 4) Kondisi lingkungan kerja yang aman.
- 5) Pengawasan rutin terhadap pelaksanaan kerja.
- 6) Pemberian petunjuk kerja.
- 7) Latihan mengenai keselamatan kerja.

Kinerja Karyawan (Y)

Amstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kebahagiaan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Apa yang telah dilakukan oleh karyawan dapat mengungkapkan hasil kinerjanya. Untuk melihat hasil dari kinerja individu perlu adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu karyawan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian

ini mengacu pada instrumen penelitian yang disusun oleh Watoni (2019) yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Pelaksanaan tugas
- 4) Tanggung jawab

Motivasi Kerja (Z)

Menurut Rivai dan Sagala (2009) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan dari seorang individu. Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada instrumen penelitian yang disusun oleh Melati, *et al.* (2021) yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi intrinsik
 - Kebanggaan akan keberhasilan,
 - Kebanggaan akan pengakuan,
 - Kebanggaan terhadap pekerjaan itu sendiri,
 - Kebanggaan akan tanggung jawab,
 - Keinginan untuk berkembang.
- 2) Motivasi ekstrinsik
 - Kebijakan dan administrasi,
 - Kualitas pengawasan,
 - Hubungan interpersonal,
 - Kondisi kerja,
 - Gaji.

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini jumlah data yang tersedia terdapat sebanyak 83 responden. Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah 49 laki-laki sebesar 59% dan sisanya 34 perempuan sebesar 41%. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa mayoritas adalah SMA/Sederajat sebanyak 36 orang (43,4%).

Tabel 1. Deskriptif Responden

Profil Demografis	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	49	59
Perempuan	34	41
Pendidikan		
SMA/Sederajat	36	43.4

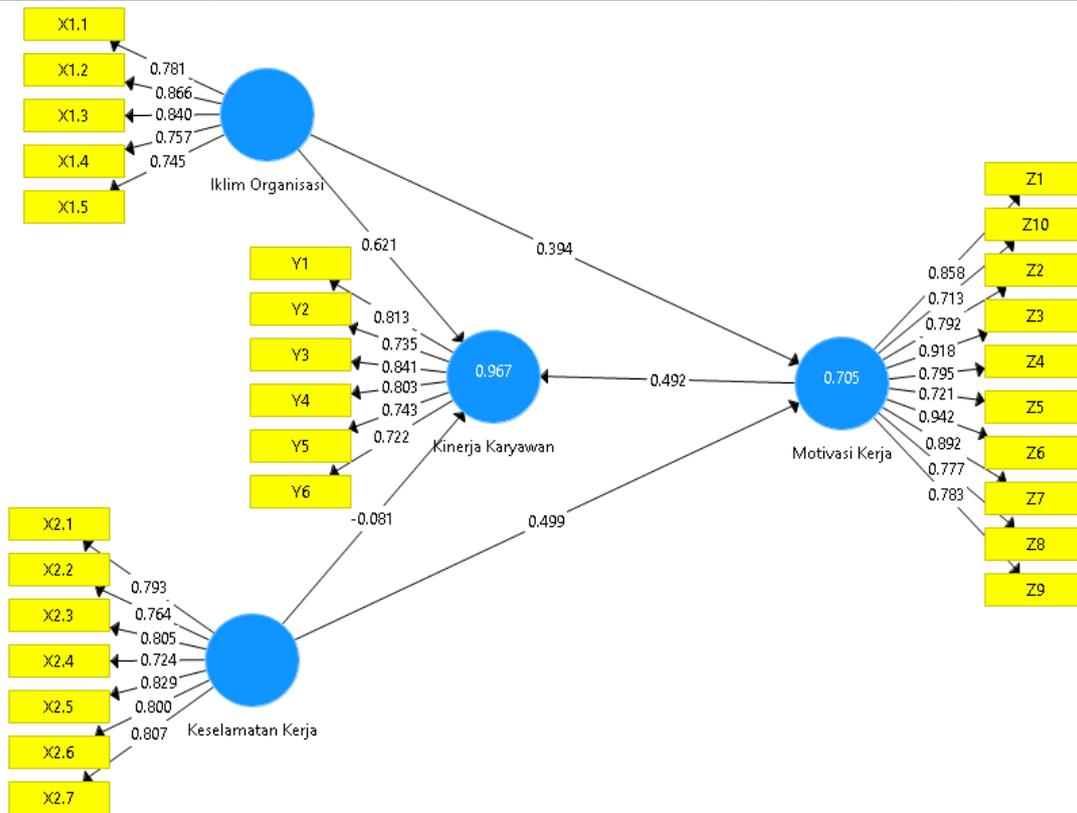
Profil Demografis	N	%
Diploma (D3-D4)	25	30.1
Sarjana (S1)	19	22.9
Pasca Sarjana (S2)	3	3.6
Masa Kerja		
< 5 Tahun	1	1.2
5-10 Tahun	10	12.0
11-15 Tahun	14	16.9
> 15 Tahun	58	69.9
Usia		
21-25 Tahun	2	2.4
26-30 Tahun	7	8.4
31-35 Tahun	12	14.5
>40 Tahun	62	74.7
Total	83	100

Sumber: Olah Data (2022)

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas >15 tahun sebanyak 58 orang (69,9%). Sedangkan, karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa mayoritas berusia >40 tahun sebanyak 62 orang (74,7%).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini pengujian model pengukuran dilakukan untuk menunjukkan hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas ini dengan menggunakan validitas konvergen (*outer loading*) dan validitas diskriminan (*cross loading*). Validitas konvergen berhubungan dengan kuat atau lemahnya suatu pengukuran dari konstruk yang saling berkorelasi dengan melihat *outer loading* dari masing-masing indikator konstruk. *Outer loading* dari semua indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai >0,7. Sedangkan loading faktor yang memiliki nilai sebesar 0,5 sampai dengan 0,6 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan pada kriteria ini, indikator yang memiliki nilai *loading factor* <0,5 maka dapat dikeluarkan dari analisis.



Gambar 2. Hasil Analisis Validitas Konvergen (Sumber: Olah Data, 2022)

Tabel 2. Nilai *Loading* Faktor Konstruk

No	Hubungan Variabel-Indikator	<i>Loading</i> Faktor	<i>P-Value</i>	Keterangan
1	X1.1 <- Iklim Organisasi	0,781	0.000	Valid
2	X1.2 <- Iklim Organisasi	0,866	0.000	Valid
3	X1.3 <- Iklim Organisasi	0,840	0.000	Valid
4	X1.4 <- Iklim Organisasi	0,757	0.000	Valid
5	X1.5 <- Iklim Organisasi	0,745	0.000	Valid
6	X2.1 <- Keselamatan Kerja	0,793	0.000	Valid
7	X2.2 <- Keselamatan Kerja	0,764	0.000	Valid
8	X2.3 <- Keselamatan Kerja	0,805	0.000	Valid
9	X2.4 <- Keselamatan Kerja	0,724	0.000	Valid
10	X2.5 <- Keselamatan Kerja	0,829	0.000	Valid
11	X2.6 <- Keselamatan Kerja	0,800	0.000	Valid
12	X2.7 <- Keselamatan Kerja	0,807	0.000	Valid
13	Y1 <- Kinerja Karyawan	0,813	0.000	Valid
14	Y2 <- Kinerja Karyawan	0,735	0.000	Valid
15	Y3 <- Kinerja Karyawan	0,841	0.000	Valid
16	Y4 <- Kinerja Karyawan	0,803	0.000	Valid
17	Y5 <- Kinerja Karyawan	0,743	0.000	Valid

No	Hubungan Variabel-Indikator	Loading Faktor	P-Value	Keterangan
18	Y6 <- Kinerja Karyawan	0,722	0.000	Valid
19	Z1 <- Motivasi Kerja	0,858	0.000	Valid
20	Z2 <- Motivasi Kerja	0,792	0.000	Valid
21	Z3 <- Motivasi Kerja	0,918	0.000	Valid
22	Z4 <- Motivasi Kerja	0,795	0.000	Valid
23	Z5 <- Motivasi Kerja	0,721	0.000	Valid
24	Z6 <- Motivasi Kerja	0,942	0.000	Valid
25	Z7 <- Motivasi Kerja	0,892	0.000	Valid
26	Z8 <- Motivasi Kerja	0,777	0.000	Valid
27	Z9 <- Motivasi Kerja	0,783	0.000	Valid
28	Z10 <- Motivasi Kerja	0,713	0.000	Valid

Sumber: Olah Data (2022)

Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Menurut Fornell dan Larcker (1981) mengusulkan metrik tradisional dan menyarankan bahwa setiap konstruksi AVE (*Average Variance Extracted*) harus dibandingkan dengan korelasi antar-konstruksi kuadrat (sebagai ukuran variansi bersama) dari konstruk yang sama dan semua konstruksi ini dapat diukur secara reflektif dalam model struktural. Model memiliki *Discriminant Validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model pada output PLS seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3. Variabel iklim organisasi yang memiliki koefisien AVE sebesar 0,639 dan nilai akar AVE sebesar 0,799. Nilai akar AVE ini lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel iklim organisasi dengan konstruk lain (keselamatan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja) yang memiliki koefisien korelasi dengan rentang antara 0,777 sampai dengan 0,768.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	Iklim Organisasi	Keselamatan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Iklim Organisasi	0.799*			
Keselamatan Kerja	0.768	0.789*		
Kinerja Karyawan	0.941	0.790	0.788*	
Motivasi Kerja	0.777	0.801	0.909	0.802*

Keterangan: * Nilai Akar AVE; Sumber: Olah Data (2022)

Uji Reliabilitas Konstruk (Reliabilitas Komposit)

Pada Tabel 4 terdapat bahwa nilai dari seluruh variabel dalam pengujian reliabilitas dengan menggunakan pengujian validitas yang menggunakan AVE dengan nilai $>0,5$ atau *Composite Reliability* $>0,7$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan tersebut valid dan reliabel. Sehingga, penelitian ini dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Tabel 4. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Iklm Organisasi	0.858	0.898	0.639
Keselamatan Kerja	0.899	0.920	0.623
Kinerja Karyawan	0.868	0.901	0.605
Motivasi Kerja	0.946	0.954	0.676

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Koefisien Determinasi (R^2)

Model memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,705 pada variabel motivasi kerja yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel iklim organisasi dan keselamatan kerja dalam menjelaskan variabel motivasi kerja adalah sebesar 70,5% dan sisanya 29,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-Square* sebesar 0,967 pada variabel kinerja karyawan yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel iklim organisasi, keselamatan kerja, dan motivasi kerja dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 96,7% dan sisanya 3,3% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Tabel 5. Hasil Uji *R-Square*

Variabel Independen	Dependen	<i>R-Square</i>
Iklm Organisasi (X1) dan Keselamatan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	0,705
Iklm Organisasi (X1), Keselamatan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0.967

Sumber: Olah Data (2022)

Q^2 Predictive Relevance

Jika nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*, maka nilai *Q-Square* dapat dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,698) \times (1 - 0,966)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(0,302) \times (0,034)\}$$

$$Q^2 = 0,990$$

Koefisien sebesar 0,990 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel iklim organisasi dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah 99%. Sedangkan, sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	T Statistik	P-Value	Keterangan
Iklim Organisasasi -> Kinerja Karyawan	0.621	11.548	0.000	H1 diterima
Keselamatan Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.081	1.973	0.049	H2 diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.492	9.966	0.000	H3 diterima
Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja	0.394	2.749	0.006	H4 diterima
Keselamatan Kerja -> Motivasi Kerja	0.499	3.451	0.001	H5 diterima

Sumber: Olah Data (2022)

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung

Pola Hubungan Variabel	Koefisien	Indirect Effects		Keterangan
		T Statistik	P-Value	
Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.193	2.385	0.017	H6 diterima
Keselamatan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.245	3.740	0.000	H7 diterima

Sumber: Olah Data (2022)

PEMBAHASAN

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan memiliki koefisien *path* sebesar 0,621 dengan signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Artinya iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang akan diterima oleh anggota organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Obeng, *et al.*

(2020) yang menemukan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil pada penelitian Manuaba, *et al.* (2020) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian Gahlawat dan Kundu (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi memiliki peran penting di dalam kinerja karyawan karena iklim organisasi terjadi pada setiap organisasi dan dapat memengaruhi perilaku dari semua anggota yang ada di dalam organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi dari anggota organisasi (Wirawan, 2008). Iklim organisasi berkaitan dengan proses dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Hal ini dapat mendorong hubungan dan kerja sama yang harmonis antar karyawan yang berada di dalam organisasi sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif dan berdampak pada kinerja karyawan dan organisasi. Iklim organisasi yang baik merupakan prasyarat untuk mencapai kinerja organisasi yang baik.

Pengaruh Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil *path coefficient* antara pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dengan kinerja karyawan memiliki koefisien *path* sebesar $-0,081$ dengan signifikansi yaitu $0,049 < 0,05$. Artinya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis 2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan keselamatan di tempat kerja merupakan suatu upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan sehat. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Mora, *et al.* (2020) yang menemukan bahwa pelaksanaan keselamatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian Rantung, *et al.* (2021) menemukan bahwa pelaksanaan keselamatan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian Watoni (2019) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, pada penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (2020) menunjukkan bahwa keselamatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja merupakan suatu kegiatan yang harus menjamin terciptanya suatu kondisi kerja yang aman, terhindar dari gangguan fisik dan mental dalam bekerja guna untuk mengurangi dan menghindari risiko kecelakaan kerja. Karyawan yang memiliki kesehatan fisik, mental, dan sosial yang tinggi dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang optimal dalam bekerja sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Moehariono (2012), kinerja adalah gambaran pelaksanaan suatu

program atau kebijakan untuk memenuhi tujuan, sasaran, dan misi strategis perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil *path coefficient* antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan memiliki koefisien *path* sebesar 0,492 dengan signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Artinya motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan bagian penting yang diperlukan oleh kinerja karyawan di dalam perusahaan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Chien, *et al.* (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pada Wuryani, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian Maryani, *et al.* (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya pada keterampilan dan peluang usaha (Hasibuan, 2005). Memperoleh tingkat kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja organisasi secara optimal. Motivasi merupakan suatu proses yang dapat menentukan intensitas, arah, dan ketekunan dari seorang individu dalam mencapai tujuan (Robbins, 2006). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka juga memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan motivasi kerja memiliki koefisien *path* sebesar 0,394 dengan signifikansi yaitu $0,006 < 0,05$. Artinya iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis 4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sebagai kumpulan dan pola lingkungan yang dapat menentukan adanya motivasi kerja pada prinsip yang dapat dinilai sehingga dapat memengaruhi kinerja organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Melati, *et al.* (2021) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja. Hasil pada penelitian Diputra, *et al.* (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pada penelitian Andriani dan Dewi (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja.

Iklim organisasi merupakan persepsi dari seorang individu terhadap organisasi dan seperangkat sifat yang mengatur perilaku dari individu (Kundu, 2007). Iklim organisasi dapat dikatakan sebagai karakteristik yang meliputi

kebijakan, suasana internal dalam organisasi, perasaan, kebebasan berekspresi, dan kontribusi anggota organisasi terhadap lingkungan organisasi sehingga dapat memengaruhi perilaku individu dan kinerja individu. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan motivasi atau semangat kerja. Motivasi kerja secara hierarkis adalah kebutuhan dasar manusia yang dimulai dari tingkat terendah yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Arep dan Tanjung, 2003). Motivasi kerja merupakan dorongan yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat menimbulkan semangat untuk bekerja secara optimal yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil *path coefficient* antara pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dengan motivasi kerja memiliki koefisien *path* sebesar 0,499 dengan signifikansi yaitu $0,001 < 0,05$. Artinya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis 5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang dapat mendorong secara alami untuk memuaskan dan mempertahankan hidup karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Sitohang, *et al.* (2021) yang menemukan bahwa keselamatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil pada penelitian Djibran dan Riyanto (2020) menunjukkan bahwa keselamatankerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Novriansyah dan Angraini (2021) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Memberikan jaminan pada pelaksanaan keselamatan di tempat kerja kepada karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian situasi yang berpotensi dapat menimbulkan kecelakaan kerja dengan menyusun prosedur kerja sebagai acuan dalam bekerja (Ridley, 2008). Adanya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja ini dapat menjadi upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya risiko kecelakaan kerja bagi karyawan saat melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan kemauan dari seorang individu yang timbul karena adanya dorongan kepribadian yang dihasilkan dari integrasi keseluruhan, bukan kebutuhan pribadi, sehingga dampaknya pada lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial di mana kekuatannya bergantung pada proses integrasi (Anoraga dan Widiyanti, 2003).

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja memiliki koefisien *path* sebesar 0,193 dengan signifikansi yaitu $0,017 < 0,05$. Artinya iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi kerja, hipotesis 6 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Aryadilah (2018) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil pada penelitian Oyihoe (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian oleh Shafarila dan Supardi (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan iklim organisasi dan motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka dapat menumbuhkan semangat kerja dan potensi maksimal serta kompetensi pada individu dalam melakukan pekerjaan guna untuk mewujudkan tujuan strategis dari perusahaan. Motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan (*desire*) dari dalam yang mendorong seseorang untuk bertindak (Sunarta, 2014). Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui motivasi kerja ini dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Iklim organisasi yang baik dapat membentuk perilaku karyawan sehingga dapat memotivasi kinerja dari karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Pengaruh Pelaksanaan Keselamatan di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Hasil *path coefficient* antara pelaksanaan keselamatan di tempat kerja dengan kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja memiliki koefisien *path* sebesar 0,245 dengan signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Artinya pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi kerja, hipotesis 7 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan keselamatan di tempat kerja perlu dilakukan secara optimal guna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Hidayati (2020) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil pada penelitian Cahyono dan Mardikaningsih (2021) menemukan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil pada penelitian Riptono, *et al.* (2018)

menemukan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja sangat penting bagi semua orang terlebih di lingkungan kerja. Setiap perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan pelaksanaan keselamatan di tempat kerja bagi para karyawannya. Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja merupakan salah satu cara untuk melindungi karyawan dari kecelakaan pada saat bekerja. Jika pelaksanaan keselamatan di tempat kerja diterapkan di dalam perusahaan maka karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dengan memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Pelaksanaan keselamatan di tempat kerja mengacu pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera akibat kerja (Mathis dan Jackson, 2002). Motivasi kerja merupakan suatu fenomena yang berkaitan dengan orang-orang yang dapat digambarkan sebagai perangkat kekuatan internal dan eksternal yang memulai perilaku terkait pekerjaan, menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi (Rajeswari Devadass, 2011).

KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan pada pengalaman peneliti pada penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dialami untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini masih memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini hanya 83 orang sehingga masih terdapat kekurangan untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Karena kondisi pandemi Covid-19 mengharuskan peneliti dalam menyebarkan kuesioner melalui google form, sehingga peneliti tidak dapat memberikan kontrol dan bantuan kepada responden jika pertanyaan tidak jelas.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan yaitu 1) iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 5) pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 6) iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi, dan 7) pelaksanaan keselamatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada karyawan yang bekerja di PT PLN (Persero) wilayah Batam.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Ed. 1, Cet. 1. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Amstrong, M. and Baron, F. (1998). *Perfect Management*. Institute of Personal and Development, London, h.15.
- Andriani, P. D. and Dewi, I. G. A. M. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(10), pp.3463-3485.
- Anoraga, P. and Widiyanti, N. (2003). *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Renika Cipta.
- Arep, I. and Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Aryadillah. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. *Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika*, 18(2), pp.2579-3314.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), pp.399.
- Bunchoowong, D. (2015). Work Motivation in Public vs Private Sector Case Study of Department of Highway Thailand. *Review of Integratif Business and Economics Research*, 4(3), pp.216-221.
- Cahyono, H. and Mardikaningsih, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja serta Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Karyawan PT Lion Super Indo (Distributor Center) Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (2), pp.11-20.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., and Chang, W. (2020). The Effect of Work Motivation on Employee Performance: Empirical Evidence from 4-Star Hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Touris*, 19 (4), pp.473-495.
- Diputra, D. G. A. S., Agung, A. A. P., and Kepramareni, P. (2018). The Influence of Leadership and Organizational Climate of Employee Performance through Motivation as a Mediation Variable. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), pp.20986-20996.

- Djibran, M., and Riyanto, S. (2020). The Effect of Job Training, Work Motivation, and Health and Work Safety on Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia. *Social Science Research Network*, pp.1-17.
- Gahlawat, N. and Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and Firm Performance Unlocking the Box Through Organizational Climate and Employee Outcomes. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), pp.1098-1119.
- Griffin, M. A. and Mathieu, J. E. (1997). Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), pp.731-744.
- Hamzah, B. U. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Cetakan Sepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayati, R. (2020). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pg. Djombang Baru). *Journal of Business and Innovation Management*, 2(3), pp.258-270.
- Kim, N. K., Rahim, N. F. A., Iranmanesh, M., and Foroughi, B. (2019). The Role of Safety Climate in the Successful Implementation of Safety Management Systems. *Safety Science*, 188, pp.48-56.
- Kundu, K. (2007). Pengembangan Kerangka Konseptual Iklim Organisasi. *Vidyasagar Jurnal Perdagangan Universitas*, 12, pp. 99-108.
- Lussier, R. (2005). *Human Relations in Organizational: Application and Skills Building (6th Ed)*. New York, Mc-GrawHill/Irwin.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., and Widnyana, I. W. (2020). Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), pp. 21718-21728.
- Martoyo. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Maryani, Y., Entang, M., and Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), pp.1-16.

- Melati, B. A., Moeins, A., and Tukiran, M. (2021). The Relationship Between the Organizational Climate and Work Motivation with the Commitment to the Organizational in PT Citra Abadi Sejati. *International Journal of Social Policy and Law*, 2(2), pp.22-36.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mora, Z., Suharyanto, A., and Yahya, M. (2020). Effect of Work Safety and Work Healthy Towards Employee's Productivity in PT Sisirau Aceh Tamiang. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 3(2), pp.753-760.
- Novriansyah, Y. and Angraini, M. (2021). Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Tembesu Jaya Kabupaten Tebo. *Jurnal Manajemen Sains*, 1(2), pp.118-120.
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., and Danso, S. A. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), pp.223-247.
- Oyihoe, A. T. (2020). Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Maluku. *Jurnal Badati*, 2(1) pp. 113-127.
- Patterson, M., West, M., Shacleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., and Wallece, A. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 60(4), pp.379-408.
- Rantung, P. A., Dotulong, L. O. H., and Lumintang, G. G. (2021). Analysis the Effect of Occupational Safety and Health, Job Involvement on Employee Performance at (PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Noodle Division Manado). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 9(4), pp.241-251.
- Rebelo, M., Santos, G., and Silva, R. (2014). A Generic Model for Integration of Quality. *Environment and Safety Management Systems*. TQM J. 26(2), pp.143-159.
- Ridley, J. (2008). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja (Ikhtisar)*, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Sagala, V., Jauvani, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Jakarta.

- Riptono, As'ad, M., & Hafriansyah, M. R. (2018). Pengaruh Motivasi, Kesehatan Kerja, dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Karyawan PT X Bumi Serpong Damai. *Jurnal Transparansi*, 1(2), pp.283-293.
- Robbins, S. (2006). *Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional*. Edisi kesepuluh. Sabardini: Telaah Bisnis, 7(1). pp.86-97.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siswanto, B. I. (2020). Pengaruh Pelaksanaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Pembangunan Perumahan Tbk Cabang Kalimantan di Balikpapan. *Journal Administrasi Bisnis*, 3(1), pp.68-82.
- Sitohang, S., Agustin, S., and Marsahala, F. (2021). The Effect of Training, Wage Patterns, Occupational Health and Safety on Work Motivation of Small and Medium Footwear Industry Cluster in Mojokerto City. *Enrichment: Journal of Management*, 11(2). pp.521-527.
- Shafarila, A. W. and Supardi, E. (2016). Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), pp.19-29.
- Sunarta. (2014). Memelihara Motivasi Kerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi.
- Watoni, M. H. (2019). The Effect of Occupational Safety and Health and Work Discipline on Employee Performance the Environmental Services of Yogyakarta City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 3(4). pp.320-329.
- Wirawan. (2008). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur. *E-Jurnal Administrative Reform*, 1(3), pp.5-15.
- Wuryani, E., Rodli, A. F., Sutarsi, S., Dewi, N. N., & Arif, D. (2021). Analysis of Decision Support System on Situational Leadership Styles on Work Motivation and Employee Performance. *Management Science Letters*, 11: 365-372.