

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN
PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**
(Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi S1 Manajemen



Disusun oleh :

Muhammad Iqbal Faiz
(30402100161)

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN
PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
(Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)**

Disusun Oleh :

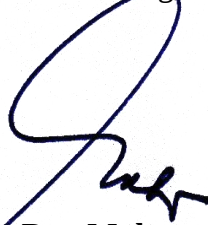
Muhammad Iqbal Faiz

30402100161

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Februari 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si.
NIK. 210490020

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN
PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
(Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)**

Disusun Oleh :

Muhammad Iqbal Faiz

30402100161

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 14 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Drs. Mulviana, M.Si.
NIK. 210490020

Penguji I

Dr. H. Moch. Zulfa, MM
NIK. 210486011

Penguji II

Siti Aisyah Suciningtyas, SE, M.Si.
NIK. 210499046

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal 14 Februari 2025

Kepala Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Iqbal Faiz

NIM : 30402100161

Program studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 14 Februari 2025

Yang menyatakan,



Muhammad Iqbal Faiz

NIM. 30402100161

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Iqbal Faiz
NIM : 30402100161
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Februari 2025

Yang memberi pernyataan,



Muhammad Iqbal Faiz
NIM. 30402100161

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan berkah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi berjudul PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk). Skripsi ini untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan skripsi ini, saya tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan dan arahan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung beserta jajarannya.
2. Bapak Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik.
3. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang akan bermanfaat terutama sebagai panduan penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dalam masalah administrasi dan akademik.
5. Kepada kedua orang tua tercinta Ibunda St. Rohimah dan ayahanda Abdul Mujib yang selalu menjadi penyemangat penulis, yang tiada hentinya

memberikan kasih sayang, do'a, dan motivasi dengan penuh keikhlasan yang tak terhingga kepada penulis. Terima kasih sudah berjuang untuk kehidupan penulis.

6. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan yang selalu siap membantu penulis dalam menyusun skripsi ini terkhusus tim Harapan Orang Tua '21.
7. Kepada seluruh sobat Macak Kopi yang telah menyediakan ruang dan selalu siap mendengar keluh kesah dari sang penulis.

Saya menyadari bahwa tidak ada pekerjaan yang sempurna dan tidak ada manusia yang sempurna. Sehingga penulis menyadari baik dalam materi maupun tata cara penulisan skripsi ini, masih terdapat kekurangan dan keterbatasan didalamnya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 14 Februari 2025

Penulis,

Muhammad Iqbal Faiz
NIM. 30402100161

MOTTO PERSEMBAHAN

MOTTO

Bermimpilah dengan mantap. Bebaslah bermimpi karena semua mimpi itu bagus.

Mimpi apa pun yang kamu miliki, nikmatilah kebahagiaan dalam proses pencapaian mimpi tersebut.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas rahmat ilmu dari Allah SWT, saya persembahkan skripsi ini untuk kedua Orang Tua saya sebagai bentuk tanggung jawab dalam menyelesaikan jenjang pendidikan strata 1. Terima kasih untuk Ibu yang selalu menasihati serta memberikan support besar dalam menyelesaikan tanggung jawab ini, serta ayah yang selalu memberikan nasihat tentang bagaimana kita menyikapi problematika hidup.

“Orang tua selalu mengharapkan kita untuk menjadi yang lebih baik dari mereka, tetapi mereka tidak tahu bahwa merekalah yang terbaik di dunia”

-W. Lana-

ABSTRAK

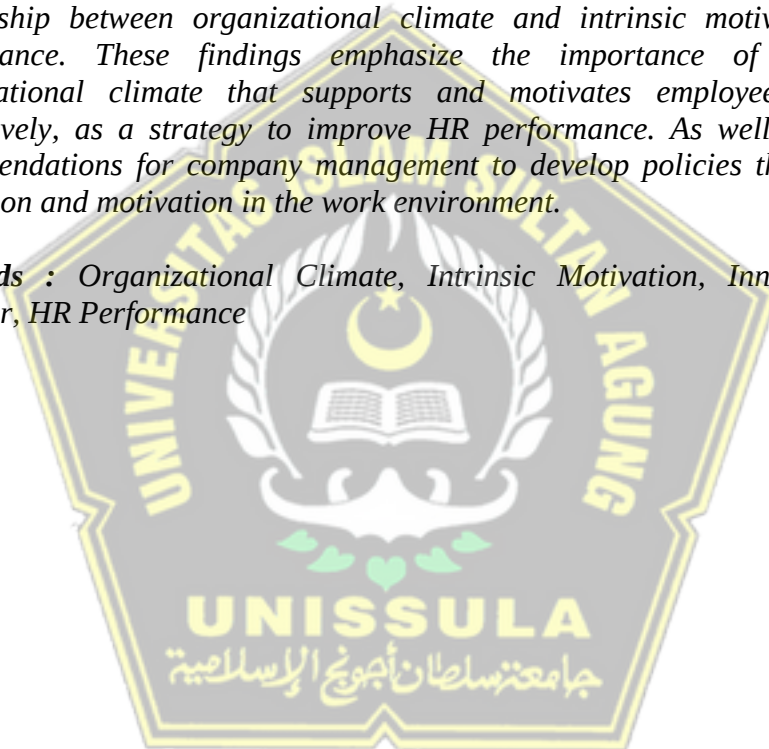
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk yang terletak di Pati Jawa Tengah, dengan menggunakan metode kuantitatif melalui pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS). Data dikumpulkan dari 100 karyawan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan realibilitasnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi intrinsik secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya, perilaku kerja inovatif terbukti memediasi hubungan antara iklim organisasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berperilaku inovatif, sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja SDM. Serta memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan untuk mengembangkan kebijakan yang mendorong inovasi dan motivasi dalam lingkungan kerja.

Kata Kunci : *Iklim Organisasi, Motivasi Intrinsik, Perilaku Kerja Inovatif, Kinerja SDM*

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of organizational climate and intrinsic motivation on human resource (HR) performance with innovative work behavior as a mediating variable. This study was conducted on employees of PT Dua Putra Utama Makmur Tbk located in Pati, Central Java, using quantitative methods using the Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) approach. Data was collected from 100 employees using a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results of the analysis show that organizational climate and intrinsic motivation have a significant positive effect on innovative work behavior. Furthermore, innovative work behavior is proven to mediate the relationship between organizational climate and intrinsic motivation on HR performance. These findings emphasize the importance of creating an organizational climate that supports and motivates employees to behave innovatively, as a strategy to improve HR performance. As well as providing recommendations for company management to develop policies that encourage innovation and motivation in the work environment.

Keywords : Organizational Climate, Intrinsic Motivation, Innovative Work Behavior, HR Performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Iklim Organisasi	10
2.2 Motivasi Intrinsik.....	12
2.3 Perilaku Kerja Inovatif.....	13
2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia	15
2.5 Pengembangan Hipotesis	17
2.5.1Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif	17
2.5.2Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Perilaku Kerja Inovatif	18
2.5.3Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja SDM	19
2.5.4Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja SDM	20
2.5.5Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja SDM	21
2.6 Kerangka Empiris	22

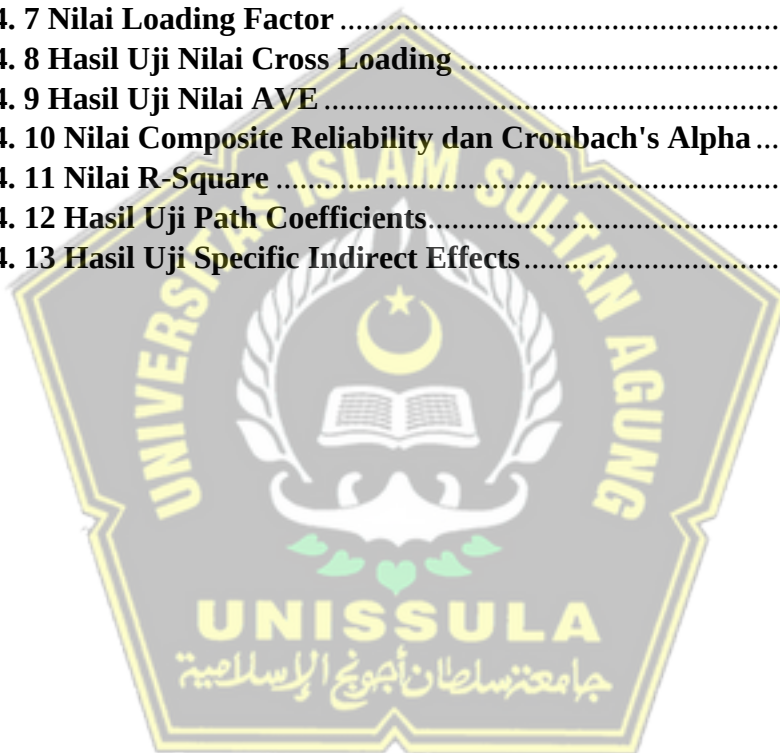
BAB III.....	23
METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Sumber dan Metode Pengumpulan Data	23
3.2.1 Data Primer	23
3.2.2 Data Sekunder	24
3.3 Populasi dan Sampel	24
3.3.1 Populasi	24
3.3.2 Sampel	24
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.4.1 Kuesioner	26
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	27
3.6 Teknik Analisis Data	28
3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS).....	28
3.6.2 Outer Model (Measurement Model).....	30
3.6.3 Inner Model (Structural Model)	31
BAB IV	33
HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Deskripsi Data Penelitian	33
4.2 Gambaran Umum Responden.....	34
4.3 Analisis Deskriptif Variabel	37
4.3.1 Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi	38
4.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik	40
4.3.3 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif	41
4.3.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM	42
4.4 Analisis Data	44
4.4.1 Analisis Outer Model (Measurement Model)	44
4.4.2 Analisis Inner Models (Structural Model)	51
4.5 Pembahasan	55
4.5.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif....	55
4.5.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Perilaku Kerja Inovatif .	56
4.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	57

4.5.4 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM	58
4.5.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja SDM	59
BAB V.....	63
PENUTUP.....	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Implikasi Manajerial.....	65
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	66
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	67
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN 1.....	73
PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER.....	74
LAMPIRAN 2.....	78
LAMPIRAN 3.....	83



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Skala Semantik	27
Tabel 3. 2 Definisi Operasional	27
Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden.....	34
Tabel 4. 2 Nilai Indeks dan Kategori Penilaian.....	38
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi.....	38
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik	40
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif	41
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM	43
Tabel 4. 7 Nilai Loading Factor	45
Tabel 4. 8 Hasil Uji Nilai Cross Loading	48
Tabel 4. 9 Hasil Uji Nilai AVE	49
Tabel 4. 10 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	50
Tabel 4. 11 Nilai R-Square	51
Tabel 4. 12 Hasil Uji Path Coefficients.....	53
Tabel 4. 13 Hasil Uji Specific Indirect Effects.....	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Fluktiasi Pendapatan PT. Dua Putra Utama Makmur Tbk.....	3
Gambar 1. 2 Komposisi Sumber Daya Manusia PT Dua Putra Utama Makmur Tbk	3
Gambar 2. 1 Kerangka Empiris	22



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai dimensi kehidupan. Hal ini berdampak pada meningkatnya kompetisi bisnis yang semakin kompleks sehingga menuntut perusahaan untuk siap beradaptasi dengan berbagai perubahan yang berlangsung di pasar internasional, seperti tren dan preferensi pada sebuah produk maupun jasa (Ulandari dkk., 2024). Selain meningkatnya kompetisi bisnis, globalisasi juga berdampak pada kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, serta pasar menjadi semakin transparan sehingga memungkinkan konsumen dengan mudah membandingkan produk dan layanan dari berbagai penyedia.

Fenomena tersebut berpotensi besar dalam meningkatkan ekspektasi konsumen terhadap kualitas kinerja dan inovasi. Dengan demikian, perusahaan tidak lagi hanya dapat mengandalkan strategi pemasaran tradisional, tetapi harus fokus pada pengembangan produk yang memiliki keunggulan tinggi, layanan yang lebih berkualitas, dan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

Sumber daya manusia (SDM) termasuk bagian dari faktor terpenting terjadinya kompetisi global. Daya saing yang kuat mendorong perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi tiap-tiap SDM yang dimilikinya. Karena sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional guna mencapai tujuan perusahaan, SDM merupakan kunci dimana sebuah perusahaan akan berhasil atau tidak, baik dalam meningkatkan performa atau mempertahankan eksistensinya.

Hal ini serupa dengan yang disampaikan Bukhari & Pasaribu (2019) bahwa Karyawan merupakan aspek terpenting dalam sebuah organisasi. Penurunan yang terjadi pada kinerja karyawan memberikan pengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran organisasi atau perusahaan. Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa urgensi kinerja SDM/karyawan sangat berpengaruh bagi performa organisasi maupun perusahaan. Mengacu pada sejumlah penelitian dan sumber literatur manajemen menjelaskan bahwa kinerja SDM merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas operasional suatu organisasi.

Merujuk pada penjelasan fenomena diatas, perlu disadari bahwa kontribusi seorang karyawan sangat krusial dalam memajukan perusahaan, dan peningkatan kualitas kinerja adalah suatu keharusan untuk mencapai tujuan perusahaan. PT Dua Putra Utama Makmur Tbk (DPUM) yang berlokasi di Pati, Jawa Tengah berdiri pada tahun 2012. PT DPUM ini merupakan sebuah perusahaan yang berjalan dibidang perikanan dengan hasil produksi berupa makanan laut berkualitas premium seperti ikan, cumi-cumi, dan udang yang kemudian diekspor ke luar negeri.

Salah satu hal yang melatarbelakangi bahwa upaya yang dilakukan PT DPUM masih belum maksimal yaitu, pada beberapa tahun terakhir PT DPUM mengalami fluktuasi hasil kinerja karyawan. Berikut data fluktuasi hasil kinerja karyawan PT Dua Putra Utama Makmur selama tiga tahun terakhir:

Indikator	2022		2023		2024	
	Target	Realita	Target	Realita	Target	Realita
Kualitas	100%	85%	100%	82%	100%	89%
Kuantitas	100%	84%	100%	79%	100%	92%
Inisiatif	100%	87%	100%	80%	100%	83%
Pengetahuan Pekerjaan	100%	73%	100%	76%	100%	84%
Kemandirian	100%	79%	100%	72%	100%	87%
Rata-Rata	100%	82%	100%	78%	100%	87%

Gambar 1. 1 Data Fluktiasi Kinerja Karyawan PT. Dua Putra Utama Makmur Tbk
Sumber: PT Dua Putra Utama Makmur Tbk (2024)

Berdasarkan data kinerja karyawan selama periode 2022 hingga 2024 rekap hasil kinerja karyawan PT DPUM mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Hal ini terlihat dari data tiga tahun terakhir, dimana pada tahun 2022 rata-rata yang didapat dari hasil performa karyawan mencapai 82%, kemudian turun menjadi 78% pada tahun 2023, dan meningkat lagi menjadi 87% pada tahun 2024.

Pada laporan annual tahunan PT Dua Putra Utama Makmur (DPUM) tahun 2023 juga mengungkapkan bahwa adanya penurunan jumlah karyawan pada tiga tahun terakhir. Berikut data penurunan jumlah karyawan PT DPUM:

KOMPOSISI SUMBER DAYA MANUSIA

Composition of Human Resources

Status Kepegawaian / Employment Status

Keterangan / Description	2023	2022	2021
Karyawan Tetap / Permanent Employee	89	110	125
Karyawan Tidak Tetap / Non-Permanent Employee	774	1.086	839
TOTAL	863	1.196	964

Gambar 1. 2 Komposisi Sumber Daya Manusia PT Dua Putra Utama Makmur Tbk
Sumber : Laporan annual PT Dua Putra Utama Makmur tahun 2023

Dalam laporan tersebut dijelaskan bahwa pada tahun 2021 PT DPUM memiliki total karyawan 964, pada tahun 2022 total karyawan bertambah menjadi 1.196, sedangkan pada tahun 2023 berkurang lagi menjadi 863 karyawan.

Berdasarkan kedua fenomena yang terjadi diatas, informasi dari hasil pengamatan dan wawancara yang telah dilaksanakan bersama kepala bagian pengelolaan SDM PT DPUM serta didukung penelitian yang telah dilakukan Irawati (2018), bahwa selain dampak dari wabah covid-19, fenomena fluktuasi hasil kinerja karyawan dan pengurangan jumlah karyawan pada PT DPUM disebabkan karena kondisi iklim organisasi yang kurang baik serta kurangnya motivasi sehingga kinerja karyawan pada perusahaan belum maksimal. Dalam wawancara tersebut juga kepala bagian pengelolaan SDM menjelaskan bahwa kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan tergolong rendah. Hal itu dibuktikan dari masih banyaknya karyawan yang hasil pekerjaannya dinilai kurang maksimal, serta belum mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dalam waktu yang ditentukan serta sesuai dengan target sasaran yang telah ditetapkan. Kondisi iklim organisasi yang kurang mendukung seperti ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab serta kurangnya penghargaan terhadap kinerja sehingga menyebabkan ketidakpuasan karyawan.

Secara umum, kinerja SDM/karyawan dapat didefinisikan sejauh mana individu mencapai tujuan dan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia ini sangatlah bervariasi, seperti iklim organisasi, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja inovatif, dan lain-lain. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang kuat dan lingkungan

organisasi yang positif cenderung menunjukkan tingkat semangat kerja yang tinggi sehingga pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas (Maghfira & Larassati, 2024). Dalam konteks yang lebih luas, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja perusahaan, termasuk kepuasan pelanggan dan profitabilitas (Djati S. Pantja & Darmawan Didit, 2005).

Menurut Garg (2020) Iklim organisasi dapat menciptakan suasana nyaman atau tidak nyaman bagi individu maupun kelompok dalam organisasi. Dalam studi Irwan dkk., (2022) menjelaskan bahwa iklim organisasi memengaruhi kinerja sumber daya manusia, karena kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan mampu mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja yang tinggi serta mampu menuju ke pencapaian tujuan organisasi.

Aspek lain yang memengaruhi performa karyawan adalah motivasi, yang mana hal ini merupakan salah satu faktor paling krusial dalam mendorong individu untuk mencapai tujuan dan berperilaku dalam suatu hal dengan cara tertentu. Dalam konteks psikologi, motivasi dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Studi Viorenchea dkk., (2022) menyatakan bahwa Motivasi adalah proses yang menggerakkan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif serta efisien. Ketika seluruh kebutuhan atau keinginan terpenuhi, maka karyawan secara otomatis mencapai kinerja yang jauh lebih baik dan berkualitas. Menurut Kurniawan dkk., (2022) Motivasi intrinsik merupakan suatu

dorongan atau keinginan yang berasal dari dalam diri individu karyawan untuk menentukan bagaimana dalam melaksanakan pekerjaannya karena dengan motivasi intrinsik mampu mendorong semangat karyawan untuk bekerja lebih giat, berkomitmen, berinovasi, serta lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan sehingga pada akhirnya akan terjalin hubungan yang bersinergi terhadap kinerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik.

Penelitian Sambandan & Chockalingam (2019) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja SDM/karyawan. Studi (Sugianti dkk., 2020) menghasilkan simpulan bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM/karyawan. Hal ini serupa dengan hasil penelitian Sujarwo & Wahjono (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja/performa SDM. Namun pada penelitian lain ada kontradiktif terkait pada variabel iklim organisasi dan motivasi intrinsik. Studi Ramadhani & Nirmala Sari (2023) menghasilkan temuan bahwa iklim organisasi tidak memengaruhi secara signifikan terhadap performa atau kinerja SDM/karyawan. Begitu juga pada penelitian yang telah dilakukan Muhamad dkk (2019) menjelaskan bahwa, motivasi intrinsik tidak memengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM/karyawan.

Berdasarkan *research gap* tersebut, maka penulis menambahkan satu variabel baru yaitu perilaku kerja inovatif sebagai variabel yang memediasi. Variabel perilaku kerja inovatif ini diharapkan dapat memberikan solusi atas gap tersebut,

dan menjadi solusi atau jembatan untuk memperkuat kinerja karyawan di PT Dua Putra Utama Makmur Tbk. Selain itu, peneliti ingin membuktikan apakah pengelolaan SDM berpengaruh dalam menghasilkan kinerja yang baik jika didukung oleh iklim organisasi yang positif dan timbulnya motivasi intrinsik dari dalam diri karyawan. Kemudian dengan mengetahui faktor-faktor yang mungkin mempunyai kontribusi atau memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM di lingkungan organisasi, harapannya mampu meningkatkan kinerja SDM sehingga mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan.

Meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai masing-masing variabel ini, hubungan diantara ketiga variabel ini masih kurang bisa diinterpretasikan bahkan banyak organisasi yang masih mengalami kesulitan dalam menciptakan iklim yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berinovasi. Oleh karena itu, peneliti bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam terkait ***Pengaruh iklim organisasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi (Studi Kasus Karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk)*** serta memahami mekanisme yang menghubungkan ketiga variabel ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM?

4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku kerja inovatif
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik / Teori

Diharapkan akan menambah pemahaman serta pengalaman penulis serta memberikan sumbangsih bagi pengemban ilmu manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal peningkatan inovasi serta faktor-faktor lain yang mempengaruhinya seperti iklim organisasi dan motivasi untuk mencapai kinerja yang berkualitas.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja SDM (karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk).



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini peneliti menjelaskan informasi dan data dengan menguraikan tinjauan pustaka, studi literatur, landasan teori yang berkaitan dengan variabel iklim organisasi, motivasi intrinsik, perilaku kerja inovatif serta kinerja SDM. Pada bab ini juga menguraikan definisi masing-masing variabel, indikator-indikator, penelitian terdahulu hingga hipotesis penelitian.

2.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak nampak, namun bisa memotivasi individu dalam beraktivitas disuatu organisasi. Suatu iklim organisasi yang positif akan memacu dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Peranan penting dari iklim organisasi adalah mengelola organisasi dengan memiliki pandangan yang seragam dan komprehensif mengenai makna dari kehidupan yang kolektif didalamnya (Asbari dkk., 2020).

Menurut Johanes & Nainggolan (2021) Iklim organisasi adalah pandangan mereka tentang situasi organisasi, baik yang telah berlangsung maupun sedang berlangsung, didalam ataupun diluar lingkungan perusahaan. Pandangan ini mempunyai kemampuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang mana berperan penting dalam menentukan kinerja keseluruhan organisasi. Sedangkan dalam studi Wirawan (2007) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan sebuah persepsi yang dimiliki oleh anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok. Mereka yang tergabung dalam suatu organisasi atau

perusahaan secara langsung memiliki hubungan yang terintegrasi dalam menentukan kondisi organisasi. Semakin hubungan tersebut terjalin dengan baik, maka mampu menciptakan iklim organisasi yang positif. Karena kondisi iklim organisasi tersebut mampu memengaruhi perilaku, sikap, dan performa anggota yang kemudian juga berdampak pada kinerja perusahaan/organisasi.

Berdasarkan pemaparan dari beberapa ahli, iklim organisasi merupakan elemen dari kondisi internal yang terdapat pada suatu organisasi dan memiliki pengaruh terhadap perilaku anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi organisasi yang baik dapat menciptakan iklim yang memungkinkan karyawan bekerja dengan maksimal. Selain itu, iklim organisasi yang nyaman dan mendukung dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan, sehingga mereka merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada.

Studi Maharani dkk (2021) memaparkan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi atmosfer atau iklim didalam organisasi, yakni motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan faktor yang memengaruhinya ada 5 (lima), yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, budaya kerja, dan komunikasi interpersonal.

Azizah & Gunadi (2020) Menyatakan ada lima indikator dari iklim organisasi, yaitu tanggung jawab, risiko, kehangatan dan dukungan, konflik, serta imbalan/sanksi. Serupa dengan hasil temuan Seniwati dkk (2022) bahwa indikator iklim organisasi meliputi tanggung jawab, kehangatan afiliasi, konflik, dan imbalan/sanksi.

2.2 Motivasi Intrinsik

Menurut Adriyanto & Prasetyo (2021) motivasi intrinsik merupakan dorongan untuk bekerja yang berasal dari dalam diri karyawan (tanggung jawab, pengakuan, pengembangan) serta memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Melalui motivasi intrinsik seseorang dilibatkan secara langsung dalam suatu kegiatan, sehingga mereka merasa tertarik dan pada akhirnya pelaku kegiatan tersebut memperoleh kepuasan atas kegiatan yang telah dilakukannya (Putra & Frianto, 2018). Dalam studi Potu dkk (2021) Motivasi intrinsik diartikan sebagai suatu bentuk motivasi atau dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang dalam upaya menciptakan prestasi pada dirinya sendiri.

Motivasi intrinsik menurut Putra & Frianto (2013) muncul dari dalam diri individu tanpa adanya tekanan atau dorongan dari orang lain, tetapi berdasarkan keinginan pribadi. Dalam mengukur motivasi intrinsik, indikator yang digunakan yaitu meliputi :

1. Minat (mencerminkan keinginan individu untuk terlibat dalam kegiatan yang mereka lakukan). Minat yang tinggi sering kali menjadi pendorong utama bagi seseorang untuk belajar atau berpartisipasi dalam kegiatan tertentu, karena mereka merasa terhubung secara emosional dan intelektual dengan apa yang mereka lakukan.
2. Sikap positif (Pandangan optimis dan penerimaan terhadap aktivitas yang dilakukan).

Berbeda dengan Robbins (2006) bahwa indikator dari motivasi intrinsik adalah prestasi dan penghargaan:

1. Prestasi (pencapaian yang diperoleh individu sebagai hasil atas usaha dan dedikasi mereka.
2. Penghargaan (pengakuan yang diterima atas prestasi yang telah dicapai).

2.3 Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Ainulisany & Radikun (2022) perilaku kerja yang inovatif dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan individu yang bertujuan untuk menciptakan, mengenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang memberikan manfaat disemua tingkatan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Asmoro & Mulyana (2021) menyatakan bahwa perilaku kerja yang inovatif mencakup semua tindakan individu yang ditujukan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan inovasi yang berguna diberbagai tingkatan organisasi.

Studi Dwiastuti & Etikariena (2020) mengartikan perilaku kerja inovatif sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk menggali potensi kreativitas dengan memunculkan ide-ide baru yang mengarah pada perubahan mulai dari cara pengaplikasian guna mengembangkan performa SDM maupun perusahaan. Perilaku kerja inovatif umumnya diasosiasikan dengan kreativitas karyawan. Namun, kedua hal ini memiliki aspek perilaku yang berbeda. Kreativitas terlihat pada tahap awal proses perilaku inovatif yang diperlukan oleh karyawan untuk menciptakan ide-ide baru (Mufti, 2022). Sementara itu, menurut Lathifah & Kurniawati (2021) perilaku inovatif melibatkan proses yang lebih kompleks, karena ide-ide tersebut harus mencapai tahap penerapan.

Berdasarkan berapa definisi diatas, dapat dimaknai bahwa perilaku inovatif merupakan sikap dan tindakan yang menciptakan gagasan baru, solusi kreatif, serta

pengembangan produk atau proses yang lebih baik dalam konteks pekerjaan. Hal ini melibatkan kemampuan berpikir jauh dari batasan yang ada (out of the box), mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah, dan memiliki keberanian untuk mengambil risiko demi mencapai perubahan yang positif. Siwi (2020) menjelaskan karakteristik seseorang dalam berperilaku inovatif yaitu meliputi :

- 1) Berupaya mempelajari kemajuan ilmu teknologi hingga ide dan kreasi baru.
- 2) Berupaya membuat terobosan baru yang out of the box.
- 3) Mengembangkan dan mengenalkan hasil olah pikir serta kreasi baru ke orang lain.
- 4) Melakukan penelitian untuk menghasilkan konsep rancangan inovatif dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.
- 5) Menyiapkan rencana secara matang sebagai pemanfaatan peluang supaya mampu mewujudkan gagasan dan ide tersebut.

Ada 3 (tiga) faktor utama yang dapat memengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan. Ketiga faktor tersebut mengacu pada tingkat analisis, yaitu: (1) Individu (2) Kelompok kerja (3) Organisasi (Ainulisany & Radikun, 2022).

Menurut Irawati & Nurfadilah (2021) indikator perilaku kerja inovatif meliputi: 1) melihat peluang 2) menghasilkan ide 3) implementasi 4) aplikasi .Sedangkan dalam penelitian Hadi dkk (2020a) berpendapat bahwa variabel perilaku kerja inovatif mempunyai 4 (empat) indikator, yaitu :

- 1) Idea exploration (karyawan melakukan eksplorasi dan pengembangan ide baru melalui brainstorming, analisis, dan eksperimen).
- 2) Idea generation (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru).
- 3) Idea championing/pendukung gagasan (karyawan diharapkan termotivasi untuk mencari bantuan dalam merealisasikan inovasi baru yang telah mereka ciptakan).
- 4) Idea generation/pelaksanaan gagasan (karyawan memiliki keberanian untuk mengintegrasikan ide baru tersebut ke dalam rutinitas kerja yang biasa mereka lakukan).

2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

Secara umum, kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah pencapaian yang diperoleh seseorang karyawan saat menjalankan tanggung jawab yang diemban untuk mencapai pekerjaan yang telah ditargetkan (Mangkunegara, 2017). Kinerja mencerminkan hasil yang diperoleh terkait dengan peran dan fungsi karyawan dalam periode waktu tertentu (Rivai & Basri, 2004).

Menurut Irwan dkk (2022) Kinerja adalah hasil yang dicapai seorang karyawan dalam sebuah perusahaan, yang mana sejalan dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan yang sah, tanpa melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika. Studi Nuruzzaman dkk (2021a) menjelaskan bahwa kinerja seseorang mengacu pada kualitas tindakan yang berorientasi pada tanggung jawab dan pekerjaan yang mereka jalankan. Kinerja

merupakan perwujudan dari hasil dari usaha yang dilakukan oleh karyawan perusahaan atau organisasi, yang memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan perusahaan maupun organisasi, sehingga perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dari beberapa definisi tadi dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan sebuah hasil dari usaha karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan karena tanggung jawab dan wewenangnya yang dapat diukur dalam periode tertentu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Studi Alviani & Nuvriasari (2022) berpendapat Kinerja SDM/karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen atau faktor, termasuk motivasi kerja, perilaku yang inovatif, dan kerja tim. Sementara itu, dalam penelitian Suriyana (2021) mengidentifikasi dua unsur yang memengaruhi kinerja individu, yaitu unsur yang berasal dari lingkungan kerja dan unsur yang bersumber dari diri masing-masing individu. Unsur-unsur yang berasal dari lingkungan kerja seperti:

1. Gaya kepemimpinan
2. Kompensasi
3. Iklim organisasi
4. Komunikasi
5. Penilaian prestasi

Sedangkan unsur yang bersumber dari diri masing-masing individu yaitu berhubungan dengan (1) watak, (2) kepribadian, (3) kepuasan kerja, (4) motivasi, (5) komitmen, (6) loyalitas, dan (7) disiplin kerja.

Menurut Suriyana (2021) indikator kinerja berfungsi sebagai sarana untuk menilai tingkat pencapaian kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa parameter yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja SDM/karyawan : (1) Kualitas (2) Kuantitas (3) Pengetahuan pekerjaan (4)) Inisiatif. Serupa dengan pendapat Robbins (2016) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa indikator kinerja karyawan meliputi (1) Kualitas (2) Kuantitas (3) Kemandirian.

Peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai aspek, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta efektivitas dan kemandirian dalam melaksanakan tugas. Dengan kata lainm seorang karyawan yang mandiri dapat menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri tanpa perlu pengawasan atau bantuan dari orang lain.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku atau sikap inovatif individu dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor dari lingkungan internal maupun eksternal suatu perusahaan maupun organisasi. Lingkungan internal dapat dievaluasi melalui iklim organisasi, yang berbeda-beda disetiap perusahaan ataupun organisasi. variasi dalam desain pekerjaan yang ada didalam organisasi, serta karakteristik individu yang terlibat, akan mencerminkan perbedaan tersebut.

Pada penelitian El-Manurwan & Sawitri (2017) menyatakan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan keinginan karyawan untuk berperilaku inovatif. Widiyanti & Sawitri (2018) dalam studinya juga menghasilkan temuan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara

iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif. Iklim yang ada dalam organisasi mendukung inovasi karyawan dengan menciptakan dorongan serta menyediakan kondisi yang fleksibel untuk perubahan, hal tersebut membuka jalan pekerja untuk memecahkan masalah dari sudut pandang lain. Dengan penjelasan demikian, hasil dari analisis yang telah dilakukan peneliti menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Dari uraian diatas dapat menghasilkan hipotesis:

H1: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

2.5.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Motivasi adalah dorongan yang merangsang kemauan seseorang dalam berperilaku dengan motif mencapai tujuan tertentu (Nuruzzaman dkk., 2021b). Supaya organisasi mampu mencapai tujuannya maka langkah yang perlu diambil adalah memberikan rangsangan yang dapat mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan agar mau bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Rangsangan ini dikenal sebagai motivasi.

Menurut penelitian Adriyanto & Prasetyo (2021) Motivasi intrinsik merupakan suatu kemampuan dari dalam diri individu yang dapat mengarahkan seseorang untuk bisa bekerja dengan baik. Untuk mencapai tujuan maka harus dibuktikan dalam bentuk perilaku inovatif dengan dibarengi motivasi intrinsik yang muncul untuk kepentingan pribadi seseorang, atau dengan kata lain sumber motivasi umumnya berasal dari tindakan itu sendiri. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap

perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat menghasilkan hipotesis:

H2: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

2.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan (Viorenchea dkk., 2022) iklim yang dianggap positif oleh karyawan akan menghasilkan perilaku kerja inovatif yang berasal dari gagasan-gagasan baru, dengan simpulan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian Sambandan & Chockalingam (2019) juga mengungkapkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi memiliki hubungan fungsional yang positif dan berpolakan linier, serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik iklim organisasi, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa iklim kerja didalam organisasi merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, yang berarti kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi perusahaan. Berdasarkan pengujian akurasi prediksi, iklim organisasi dapat digunakan untuk meramalkan kinerja karyawan. Dengan hipotesis:

H3: Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.5.4 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja SDM

Menurut Siwi (2020) Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri individu tersebut adalah upaya yang terus-menerus untuk meningkatkan atau menjaga kemampuannya semaksimal mungkin dalam segala aktivitas, dengan mengacu pada standar keunggulan. Dari paparan beberapa ahli motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang ada dalam diri individu yang kemudian merangsangnya untuk melakukan berbagai tindakan.

Menurut Elny (2021) motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) atau karyawan. Jika motivasi kerja meningkat, karyawan akan lebih optimal dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja yang baik akan memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iriani (2010) bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dalam meningkatkan performa karyawan. Pada sebuah perusahaan, motivasi sangat penting sebagai sarana untuk mendorong karyawan agar memiliki semangat, komitmen, dan fokus yang selaras dengan tujuan perusahaan. Motivasi yang dimaksud bisa timbul dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki dampak dan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hipotesisnya adalah:

H4: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.5.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja SDM

Penelitian yang telah dilakukan Siwi (2020) menyebut bahwa Inovasi akan memiliki keterbatasan dalam bentuk ide atau gagasan, praktek dan dalam bentuk hal atau benda yang dianggap baru. Definisi lain dari inovasi yaitu kesengajaan, sesuatu yang baru. Terdapat perbedaan tertentu yang dianggap lebih efektif dalam mencapai tujuan dalam sistem. Sesuatu yang baru ini bentuknya tidak sama dengan yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya. Di dalam hal ini perilaku inovatif sangatlah berhubungan dengan inovasi. Perilaku inovatif dan Inovasi sendiri merujuk pada perubahan sosial, namun keduanya berbeda dalam aspek yang ditekankan. Inovasi lebih menyoroti pada hal-hal yang dianggap baru, baik dari sudut pandang individu maupun masyarakat. Sedangkan perilaku kerja inovatif menekankan pada sikap kreatif terhadap perubahan dari hal-hal yang bersifat tradisional menjadi lebih modern.

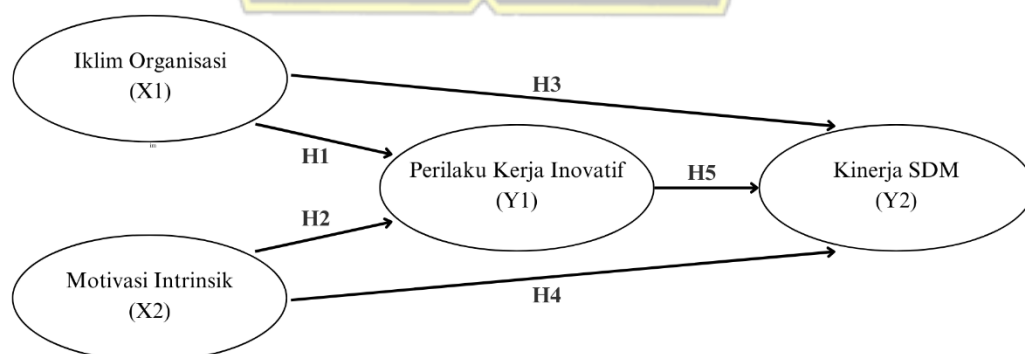
Seseorang dengan perilaku inovatif akan tampak melalui sikap dalam kehidupan sehari-hari, yang mencerminkan pemikiran kritis. Karyawan dengan perilaku inovatif yang tinggi senantiasa berupaya menciptakan perubahan di lingkungan sekitar dan mendorong kemunculan hal-hal baru, serta bertransisi dari kehidupan tradisional menuju modern. Hal ini juga terlihat dalam upaya mereka untuk berpindah dari sikap yang ketinggalan zaman ke sikap yang lebih progresif, serta berusaha agar perubahan tersebut memberikan manfaat dan bernilai tambah. Sehingga seseorang yang menunjukkan perilaku inovatif akan mencari cara unik untuk mengatasi masalah, menggunakan metode yang tak lazim, dan lebih mengutamakan efektivitas serta efisiensi dalam penyelesaiannya.

Hasil penelitian Hadi dkk (2020a) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel perilaku manusia yang berinovasi memiliki pengaruh positif sehingga mampu mendorong kepercayaan diri, optimisme, antusiasme, keberanian untuk mencoba, keberanian untuk menetapkan tujuan, dan berpikir positif. Perilaku diri yang positif membuat seseorang lebih mengembangkan inovasinya sendiri dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja SDM.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja SDM dibuktikan dengan penelitiannya yang mengatakan dengan mendorong perilaku inovatif dikalangan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kualitasnya serta pada saat yang sama memperbaiki kinerja karyawan. Kemudian hipotesis-nya adalah:

H5: Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

2.6 Kerangka Empiris



Gambar 2. 1 Kerangka Empiris

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tujuan dan metode pelaksanaan penelitian, yang meliputi tipe penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui pengujian hipotesis. Sehubungan dengan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini dapat digolongkan kedalam tipe *explanatory research*. (Sugiyono, 2017) Metode *explanatory research* adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk menguraikan variabel-variabel yang diteliti dan menginvestigasi pengaruh yang ada antara satu variabel dengan variabel lainnya. Variabel tersebut meliputi Iklim Organisasi, Motivasi Intrinsik, Perilaku Kerja Inovatif, terhadap Kinerja SDM, melalui pengujian hipotesis yang telah disusun.

3.2 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Data Primer

Penelitian ini menggunakan kategori data *primer* yang berasal dari hasil survey secara langsung serta dipadukan dengan data yang diperoleh dari tanggapan terhadap kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti kepada responden terpilih, yaitu, karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder menurut Sunyoto D. (2013) merupakan informasi yang diperoleh dari catatan yang tersedia di perusahaan serta sumber lainnya. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder yang digunakan berasal dari situs website PT Dua Putra Utama Makmur Tbk, riset sebelumnya, dan situs pendukung lainnya.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Pada penelitian Sugiyono (2017) berpendapat bahwa populasi merujuk pada keseluruhan area dari objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Peneliti melakukan penyelidikan dan analisis, kemudian menarik kesimpulan berdasarkan temuan tersebut. Namun, pada rencana penelitian ini jumlah populasi belum diketahui.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) Sampel merupakan segmen dari populasi yang terdiri dari sejumlah individu yang dipilih dari populasi yang ada saat ini. Teknik sampling merujuk pada cara pengambilan sampel yang digunakan untuk menentukan individu mana yang akan dijadikan responden dalam penelitian.

Metode yang diterapkan dalam pengambilan sampel adalah teknik *non-probability* (tidak seluruh populasi yang akan diambil). Salah satu kategori yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana sampel diambil berdasarkan kriteria tertentu, antara lain :

1. Berusia 18-50 Tahun
2. Bekerja di PT Dua Putra Utama Makmur Tbk

3. Bekerja minimal 1 tahun

Sesuai dengan penjelasan diatas, penulis menerapkan rumus Lemeshow karena jumlah populasi tidak diketahui. Oleh karena itu, dalam proses pengambilan sampel, ukuran sampel perlu bersifat representatif, supaya hasil yang didapat dari penelitian dapat digeneralisasikan, dan untuk jumlah sampel perhitungannya tidak perlu disajikan dalam bentuk tabel khusus. Sebaliknya, ukuran sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus dan metode yang mudah (Lemeshow S. & Hosmer, 1997). Berikut adalah rumus Lemeshow untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian :

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{d^2}$$

Keterangan :

- n : Ukuran sampel/jumlah sampel
- Z : Skor z pada kepercayaan 95% = 1,96
- P : Maksimal estimasi
- e : Tingkat Kesalahan

Dalam rumus slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e : 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e : 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil.

Berdasarkan rumusan tersebut, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menerapkan rumus Lemeshow, dengan estimasi maksimum sebesar 50% dan margin kesalahan 10%. Berikut adalah perhitungan yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini :

$$n = \frac{1,96.0,5.(1-0,5)}{0,1^2}$$

$$n = \frac{3,8416 .0,5 .0,5}{0,1^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,1^2}$$

$$n = 96,04 = \text{dibulatkan menjadi } 100 \text{ Responden}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan sebanyak 96 responden atau dibulatkan menjadi 100 responden dari seluruh karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan sebuah teknik yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian, dimana responden diberikan serangkaian pernyataan tertulis yang harus dijawab.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono (2019), peneliti akan merancang serangkaian pernyataan dalam bentuk tertulis yang kemudian disebarkan kepada responden. Kuesioner ini bertujuan untuk mengungkap dimensi-dimensi variabel dengan menggunakan skala numerik. Dalam penelitian ini, pendapat responden diukur menggunakan skala semantik, yang bertujuan untuk mengurutkan responden berdasarkan karakteristik tertentu. Skala Semantik ini dibuat dengan interval yang konsisten (*Equal Apperaring Interval*) dan melibatkan pertimbangan (*Judger*) dalam proses perumusannya.

Tabel 3. 1 Skala Semantik

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Studi pustaka yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti buku, majalah, artikel, dan literatur yang relevan dengan isu yang sedang diteliti. Penelitian ini berfokus pada aspek-aspek seperti iklim organisasi, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja inovatif serta dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Pada penelitian ini, variabel yang dianalisis mencakup iklim organisasi, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja inovatif, serta hubungannya dengan kinerja sumber daya manusia. Definisi untuk setiap variabel akan diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 3. 2 Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Iklim Organisasi</i>	Iklim Organisasi merupakan suasana internal yang ada dalam sebuah organisasi, yang memainkan peran penting dalam memengaruhi cara anggota berperilaku saat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.	1) Tanggung jawab 2) Dukungan 3) Kehangatan afiliasi 4) Konflik 5) Imbalan/sanksi	(Azizah & Gunadi, 2020) (Seniwati, 2022)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
2.	Motivasi Intrinsik	Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri untuk melakukan sesuatu karena kepuasan atau minat pribadi, bukan karena orang lain.	1) Minat 2) Sikap positif 3) Prestasi 4) Penghargaan	(Putra & Frianto, 2013) (Robbins, 2006)
3.	Perilaku Kerja Inovatif	Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan karyawan yang mencerminkan kreativitas dan upaya untuk menciptakan ide baru serta meningkatkan efisiensi di tempat kerja.	1) Idea Exploration 2) Idea Generation 3) Idea Championing 4) Idea Implemetation	(Hadi dkk., 2020)
4.	Kinerja SDM	Kinerja sumber daya manusia merupakan buah hasil dari usaha karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan karena tanggung jawab dan wewenangnya dan dapat diukur baik secara kualitas dan kuantitas	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pengetahuan pekerjaan 4) Inisiatif 5) Kemandirian	(Suriyana, 2021) (Robbins, (2016)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS)

Analisis PLS terdiri dari dua elemen utama, yaitu model luar dan dalam. Model luar berfokus pada evaluasi kualitas data, termasuk validitas dan reliabilitas. Validitas data dievaluasi melalui metode pengukuran *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan dalam uji reliabilitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Composite Reliability* melalui peninjauan pada perolehan nilai

Cronbach's Alpha. Model ini akan melibatkan penerimaan atau penolakan hipotesis. Kriteria ditetapkan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t-hitung. Hipotesis alternatif (H1) diterima jika t-hitung melebihi t-tabel. Dan sebaliknya, jika tidak, maka (H1) ditolak dan hipotesis nol (H0) diterima.

Data yang diperoleh berupa angka dan pengukuran variabel, disertai dengan penjelasan yang mendukung, yang kemudian akan dianalisis dengan menerapkan metode kuantitatif, yang dikumpulkan melalui hasil penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa program Smart PLS (Partial Least Square) merupakan suatu teknik analisis data yang dirancang untuk model recursive yang mempunyai kausalitas satu arah. PLS (Partial Least Square) merupakan model pemasaran SEM. SEM (Structural Equation Modeling) merupakan analisis data statistik yang dapat menganalisis hubungan serta keterkaitan antara variabel laten. (Kurniawan, 2013) PLS-SEM yang bertujuan untuk membentuk variabel laten yang indikatornya dapat berbentuk reflektif atau informatif. Sehingga dilakukan analisis data dengan dua model yaitu outer model dan inner model.

Berdasarkan hipotesis dan model penelitian, maka persamaan model regresi linier berganda dan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$$

Di mana dapat mendapatkan keterangan sebagai berikut:

$$Y_1 = \text{Perilaku Kerja Inovatif}$$

$$Y_2 = \text{Kinerja SDM}$$

$$b = \text{Koefisien Regresi}$$

$$X_1 = \text{Iklim Organisasi}$$

$$\begin{aligned} X_2 &= \text{Motivasi Intrinsik} \\ e &= \text{Error Term} \end{aligned}$$

3.6.2 Outer Model (Measurement Model)

Analisis Outer Model (Measurement Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk variabel laten dengan indikatornya. Adapun tahap uji pada outer model sebagai berikut:

A. Uji Convergent Validity

Pada uji analisis outer model, uji Convergent Validity merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dengan setiap indikator-indikatornya. Nilai korelasi loading faktor > 0.70 . (Wirawan, 2019) Namun untuk penelitian yang masih tahap awal, pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

B. Uji Discriminant Validity

Pada uji analisis outer model, uji Discriminant Validity merupakan uji nilai terhadap *cross loading* faktor untuk mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya (Wirawan, 2019). Apabila nilai dari korelasi konstruk dengan indikator lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya. Metode lain untuk mengukur nilai dari *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk

setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Model dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik apabila, AVE nilainya $> 0,50$.

C. Uji Composite Reliability

Pada uji analisis outer model, uji Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam (PLS-SEM) dengan menggunakan program *SmartPLS*, Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* $> 0,70$ (Sari, 2018) sedangkan pada *Cronbach's Alpha* konstruk dikatakan reliabel apabila mempunyai $\alpha > 0,60$ (Sekaran & Bougie, 2016).

3.6.3 Inner Model (Structural Model)

Analisis Inner Model (Structural Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Adapun tahap uji pada inner model:

A. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji kemampuan serta pengaruh suatu model dalam menerangkan berupa variasi variabel dependen yang tersebar antara kisaran nol hingga satu. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness – fit model*. Menurut (Ghozali, 2014) R-Square 0,67 mengindikasikan bahwa model tersebut baik (kuat), 0,33 mengindikasikan bahwa model tersebut sedang (moderat), dan 0,19 mengindikasikan bahwa model tersebut buruk (lemah).

B. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji selanjutnya untuk melihat bagaimana signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai dari koefisien parameter dan nilai signifikansi dari nilai T statistik yaitu dengan menggunakan metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015). Apabila nilai dari T statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai P value kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 (5%).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan dipaparkan mengenai gambaran umum data penelitian yang diperoleh dari hasil umpan balik responden. Hasil pengolahan data selanjutnya akan dijadikan dasar analisis dan tanggapan atas hipotesis yang diajukan.

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menerapkan metode kuantitatif deskriptif sebagai pendekatan utama dalam pengumpulan data. Data tersebut diperoleh melalui pembagian kuesioner secara langsung kepada responden. Metode ini dipilih dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam pengisian kuesioner, serta memberikan penjelasan langsung kepada responden dengan harapan responden dapat memahami konteks dan maksud dari pertanyaan kuesioner dengan baik, sehingga hasil yang diperoleh dari kuesioner dapat lebih akurat dan representatif.

Objek atau sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk, dimana penulis menetapkan jumlah responden sebanyak 100 responden dengan kualifikasi yaitu karyawan tetap, berusia minimal 18 tahun, dan lama bekerja minimal 1 tahun.

Setelah kuesioner diisi oleh responden, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis statistik terhadap data yang sudah terkumpul. Hasil dari angket yang telah disebar akan dihitung secara sistematis. Data yang diperoleh akan disusun dalam bentuk tabel yang berfungsi untuk merangkum dan mendeskripsikan nilai statistik serta jumlah responden melalui perhitungan dengan bantuan software

Smart PLS 4. Tabel tersebut disusun untuk mempermudah penulis dalam proses analisis data, yang selanjutnya akan disajikan dalam pembahasan hasil penelitian.

4.2 Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini, responden yang dianalisis adalah karyawan tetap PT Dua Putra Utama Makmur Tbk dengan jumlah 100 responden yang diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Karyawan tetap mencakup dari beberapa posisi, yaitu *supervisor*, *office administration*, *HRD*, *Office Boy*, dan karyawan bagian *Quality Control*. Adapun detail deskriptif mengenai responden penelitian ini dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden

No	Kategori	Rincian	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	28%
		Perempuan	72	72%
		Total	100	100%
2.	Usia	18 – 25 Tahun	32	32%
		26 – 35 Tahun	33	33%
		36 – 45 Tahun	35	35%
		Total	100	100%
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	11	11%
		SMA	64	64%
		Diploma	9	9%
		Sarjana	16	16%
		Total	100	100%
4.	Lama Bekerja	1 – 3 Tahun	66	66%
		4 – 6 Tahun	32	32%
		7 – 8 Tahun	2	2%
		Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 100 jumlah total responden, sebagian besar responden adalah karyawan perempuan sebanyak 72 responden

dengan persentase 72%. Hal tersebut disebabkan karena PT Dua Putra Utama Makmur Tbk dikategorikan sebuah pabrik atau *garment* yang notabene cenderung merekrut lebih banyak perempuan karena sifat pekerjaan yang dianggap sesuai dengan keterampilan dan keahlian mereka. Kemudian disusul 28 lainnya yang merupakan karyawan laki-laki, dengan persentase 28%. Angka tersebut menggambarkan bahwa tenaga kerja karyawan laki-laki tetap dibutuhkan meskipun dengan kuantitas yang lebih sedikit dibanding perempuan karena beberapa posisi memerlukan keterampilan fisik khusus. Selain itu, keberagaman gender dalam tim dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas.

Adapun dalam pengelompokan usia, masing-masing *range* umur tidak selisih begitu banyak, namun didominasi oleh usia antara 36 – 45 tahun dengan persentase 35%. Hal itu disebabkan karena rentang usia tersebut merupakan fase dimana karyawan memiliki kombinasi antara pengalaman kerja yang cukup serta cenderung lebih stabil secara emosional, sehingga mereka lebih mungkin untuk bertahan dalam pekerjaan dalam jangka panjang. Lalu disusul dengan karyawan berusia kisaran 26 – 35 tahun dengan persentase 33%. Dan responden paling sedikit berada diusia sekitar 18 – 25 tahun dengan persentase 32%.

Jika ditinjau berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh dari responden, karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat menempati posisi yang mendominasi dengan capaian persentase 64%. Hal itu terjadi karena karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat lebih mudah diakses secara geografis. Selain itu, pada umumnya sebuah pabrik sudah cukup atas karyawan dengan keterampilan teknis yang diperoleh melalui pendidikan menengah seperti

SMA/SMK, tanpa perlu gelar sarjana kecuali pada bidang tertentu yang memerlukan keahlian khusus. Sehingga hal tersebut menyebabkan karyawan pabrik didominasi oleh karyawan berlatar belakang pendidikan SMA/SMK sederajat. Dilanjutkan tingkat sarjana memiliki persentase 16%, angka tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana lebih cenderung mencari pekerjaan sesuai gelar dan bidangnya. Kemudian disusul oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SMP dengan capaian angka 11%, artinya perusahaan masih menghargai keterampilan praktis yang dimiliki oleh lulusan SMP yang kemudian diberikan pelatihan internal untuk menyesuaikan mereka dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, jika dalam kurun waktu tertentu karyawan mampu menunjukkan loyalitas dan dedikasinya serta berkontribusi aktif dalam tim, maka berpeluang untuk diangkat sebagai karyawan tetap. Kemudian yang paling rendah adalah diploma dengan capaian persentase 9%.

Sedangkan pada kategori lama bekerja, yang mendominasi adalah responden yang telah bekerja kisaran 1 – 3 tahun dengan persentase 66%. Hal itu disebabkan karena perusahaan pada periode terakhir mengalami pertumbuhan yang signifikan dan telah merekrut karyawan baru dalam rentang waktu tersebut. Selain itu, usia kerja 1 – 3 tahun sering kali masih dalam tahap adaptasi dan pembelajaran, sehingga pengalaman mereka sangat relevan untuk menilai kinerja yang sedang berlangsung. Selanjutnya, usia kerja 4 – 6 tahun dengan capaian persentase 32%, dan paling sedikit yaitu responden dengan lama bekerja sekitar 7 – 8 tahun dengan persentase sebesar 2%.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis Deskriptif variabel ini bertujuan untuk memahami serta mengkaji karakteristik data responden yang telah terkumpul mengenai variabel Iklim Organisasi, Motivasi Intrinsik, Perilaku Kerja Inovatif, dan Kinerja SDM. Pengumpulan data responden untuk keperluan evaluasi penelitian, menggunakan sistem rating dengan skala likert dimana skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Kemudian dalam melakukan perhitungan untuk mengetahui nilai indeks berdasarkan skala likert, jika mengacu pada pendapat (Chin, 1998) dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{(\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})}{3}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{(5 - 1)}{3}$$

$$\text{Rentang Skala} = 1,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, kategori jawaban responden terhadap masing – masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1,00 – 2,33 : Rendah atau tidak baik. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang masih rendah atau masih kurang.
- 2,34 – 3,66 : Sedang atau cukup. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang sedang atau sudah cukup.
- 3,67 – 5,00 : Tinggi atau baik. Artinya menunjukkan bahwa kondisi variabel yang tinggi atau sudah baik.

Tabel 4. 2 Nilai Indeks dan Kategori Penilaian

Nilai Indeks	Kategori Penilaian
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

4.3.1 Statistik Deskriptif Varibel Iklim Organisasi

Iklim Organisasi menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan kinerja SDM. Hal tersebut menjadi strategi perusahaan dalam mengelola SDM dan merumuskan kebijakan untuk mencapai tujuan. Variabel ini di diukur dengan 5 indikator, yaitu tanggung jawab, kehangatan afiliasi, dukungan, konflik, dan imbalan/sanksi. Berikut hasil responsi dari penyebaran kuesioner pada karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk terkait Iklim Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

No	Indikator	Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
1	Tanggung Jawab	F	1	2	15	48	34	100
		(F x S)	1	4	45	192	170	4,12
2	Kehangatan Afiliasi	F	0	5	24	40	31	100
		(F x S)	0	10	72	160	155	3,97
3	Dukungan	F	0	3	25	41	31	100
		(F x S)	0	6	75	164	155	4,00
4	Konflik	F	0	2	17	36	45	100
		(F x S)	0	4	51	144	225	4,24
5	Imbalan/sanksi	F	0	2	11	32	55	100
		(F x S)	0	4	33	128	275	4,40
Rata-rata							4,14	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Iklim Organisasi mencapai angka yang tergolong **“Tinggi”** yaitu pada rata-rata 4,14 dan masuk pada skala interval 3,67 – 5,00. Kondisi ini menggambarkan bahwa iklim organisasi di PT Dua Putra Utama Makmur sudah baik.

Jika ditinjau berdasarkan rata-rata, angka 4,40 menempati skor tertinggi, dimana kondisi tersebut menunjukkan bahwa indikator imbalan/sanksi memiliki pengaruh yang cukup tinggi dibanding indikator lainnya dalam memicu iklim organisasi yang baik dan positif. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa indikator lain juga berdampak pada kondisi iklim organisasi, seperti pada indikator konflik dengan skor sebesar 4,24 yang mana masih tergolong dalam kategori sangat tinggi. Ketika terjadi konflik pada perusahaan maka hal itu berpengaruh besar terhadap iklim organisasi perusahaan tersebut, karena nantinya jika kondisi internal organisasi memberikan rasa yang tidak nyaman terhadap karyawan, maka akan berimbas pada kinerja baik kinerja SDM maupun kinerja perusahaan. Artinya dari kedua indikator tersebut memiliki simpulan yang tidak jauh berbeda dalam mengukur penciptakan suatu iklim organisasi yang positif.

Sementara itu, pada indikator dukungan memiliki nilai 4,00, disusul dengan indikator kehangatan afiliasi memiliki nilai sebesar 3,97. Kedua indikator tersebut juga termasuk pada kategori yang memiliki nilai indeks tinggi, artinya ketika sebuah perusahaan mampu memberikan sistem dukungan yang baik terhadap para karyawan, maka kemungkinan besar yang terjadi yaitu terciptanya suatu kehangatan afiliasi didalam sebuah organisasi/perusahaan. Kemudian indikator

terakhir adalah tanggung jawab, dimana indikator ini memiliki nilai 4,12 yang masih tergolong tinggi dan tidak menyatakan adanya selisih yang jauh dengan indikator lainnya.

4.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

Variabel Motivasi Intrinsik ini merujuk pada dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti minat, sikap positif, capaian prestasi, atau penghargaan yang diperoleh dari tugas yang dilakukan. Berikut sajian data dari hasil tanggapan responden mengenai variabel motivasi intrinsik:

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

No	Indikator		Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks
			1	2	3	4	5		
1	Minat	F	1	3	9	46	41	100	Tinggi
		(F x S)	1	6	27	184	205	4,23	
2	Sikap Positif	F	0	4	7	41	48	100	Tinggi
		(F x S)	0	8	21	164	240	4,33	
3	Prestasi	F	0	2	38	26	34	100	Tinggi
		(F x S)	0	4	114	104	170	3,92	
4	Penghargaan	F	0	2	22	44	32	100	Tinggi
		(F x S)	0	4	66	176	160	4,06	
		Rata-rata						4,13	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Intrinsik mencapai angka yang tergolong “**Tinggi**” yaitu pada rata-rata 4,13 dan masuk di skala interval 3,67 – 5,00, artinya rata-rata karyawan pada perusahaan tersebut memiliki motivasi intrinsik yang cukup tinggi. Hal itu dapat dibuktikan melalui sajian data diatas yang mana pada indikator minat mencatat nilai indeks 4,23, diikuti oleh indikator sikap positif yang

mencapai 4,33, menandakan bahwa karyawan memiliki antusiasme dan pandangan yang baik terhadap pekerjaan mereka. Indikator penghargaan juga menunjukkan nilai yang solid sebesar 4,06, menggambarkan pentingnya pengakuan dalam memotivasi karyawan. Sementara itu, indikator prestasi, meskipun sedikit lebih rendah dengan nilai 3,92, tetap menunjukkan potensi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator berkontribusi positif terhadap motivasi intrinsik karyawan, serta mendorong perilaku kerja inovatif dan meningkatkan kinerja SDM dan perusahaan.

4.3.3 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Variabel Perilaku Kerja Inovatif mencakup tindakan karyawan yang menunjukkan kreativitas, inisiatif, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Dalam penelitian ini penulis menetapkan 4 indikator yang menjadi tolok ukur variabel perilaku kerja inovatif yaitu, *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*. Berikut sajian data dari hasil tanggapan responden mengenai variabel perilaku kerja inovatif:

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Inovatif

No	Indikator		Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks
			1	2	3	4	5		
1	Idea Exploration	F	0	2	22	44	32	100	Tinggi
		(F x S)	0	4	66	176	160	4,06	
2	Idea Generation	F	1	4	14	52	29	100	Tinggi
		(F x S)	1	8	42	208	145	4,04	
3	Idea Championing	F	0	2	11	44	43	100	Tinggi
		(F x S)	0	4	33	176	215	4,28	
4	Idea Implementation	F	0	1	19	44	36	100	Tinggi
		(F x S)	0	2	57	176	180	4,15	
Rata-rata								4,12	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel perilaku kerja inovatif mencapai angka yang tergolong **“Tinggi”** yaitu pada rata-rata 4,12 dan masuk di skala interval 3,67 – 5,00, artinya hal itu mencerminkan kinerja positif dalam konteks inovasi. Indikator idea exploration mencatat nilai indeks 4,06, menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dengan baik. Sementara itu, indikator idea generation dengan nilai indeks 4,04 menunjukkan efektivitas dalam menghasilkan ide-ide kreatif. Indikator idea championing, yang memiliki nilai tertinggi yaitu 4,28, menunjukkan adanya dukungan yang kuat untuk mempromosikan dan mengembangkan ide-ide inovatif. Terakhir, indikator idea implementation dengan nilai indeks 4,15 mencerminkan keberhasilan dalam menerapkan ide-ide tersebut. Secara keseluruhan, tingginya nilai indeks pada keempat indikator ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif berkontribusi signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

4.3.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan salah satu aspek krusial dalam keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Kinerja SDM dibuktikan dengan hasil efisiensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mana pada penelitian ini menetapkan 5 indikator yang menjadi tolok ukur variabel kinerja SDM meliputi kualitas, kuantitas, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, dan kemandirian. Berikut sajian data dari hasil tanggapan responden mengenai variabel kinerja SDM:

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

No	Indikator		Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks
			1	2	3	4	5		
1	Kualitas	F	2	1	22	45	30	100	Tinggi
		(F x S)	2	2	66	180	150	4,00	
2	Kuantitas	F	0	4	25	41	30	100	Tinggi
		(F x S)	0	8	75	164	150	3,97	
3	Pengetahuan Pekerjaan	F	0	11	34	34	21	100	Sedang
		(F x S)	0	22	102	136	105	3,65	
4	Inisiatif	F	0	2	30	44	24	100	Tinggi
		(F x S)	0	4	90	176	120	3,90	
5	Kemandirian	F	0	4	22	38	36	100	Tinggi
		(F x S)	0	8	66	152	180	4,06	
Rata-rata								3,91	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata nilai yang diperoleh dari tanggapan responden pada variabel Kinerja SDM adalah 3,91, menunjukkan bahwa kinerja SDM berada pada kategori bernilai indeks tinggi.

Indikator kualitas, dengan perolehan nilai 4,00 menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk menghasilkan output yang memenuhi standar tinggi, yang sangat penting untuk mempertahankan reputasi dan kepercayaan pelanggan. Indikator kuantitas memperoleh capaian nilai 3,97 yang mana mencerminkan bahwa karyawan mampu memenuhi target jumlah kerja yang diharapkan, sehingga mendukung efisiensi operasional.

Sementara itu, indikator pengetahuan pekerjaan memperoleh capaian nilai sebesar 3,65. Angka tersebut masih tergolong tinggi dan menunjukkan adanya ruang untuk peningkatan dalam hal pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kemudian untuk indikator inisiatif

memperoleh skor 3,90. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan proaktif dalam mengusulkan ide-ide baru dan mengambil langkah-langkah tambahan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Terakhir indikator kemandirian mencatat nilai tertinggi yaitu sebesar 4,06. Capaian angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja secara mandiri dan mengambil keputusan yang tepat tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan. Tingginya nilai indeks pada kelima indikator pada variabel kinerja SDM mencerminkan bahwa karyawan tidak hanya mampu berkontribusi secara efektif, tetapi juga memiliki potensi untuk terus berkembang.

4.4 Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model pengukuran melalui *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS–SEM) versi 4, yang nantinya akan mendeskripsikan dan menganalisis sejumlah faktor yang berpotensi meningkatkan kinerja SDM, dimana pada penelitian ini mencakup 4 variabel, yaitu iklim organisasi, motivasi intrinsik, perilaku kerja inovatif, dan kinerja SDM.

4.4.1 Analisis Outer Model (Measurement Model)

Analisis *outer model* merupakan langkah krusial dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Pada tahap ini, fokus utama adalah untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk yang diukur (Ghozali & Imam, 2014). *Outer model* berfungsi untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang dimaksud, sehingga validitas dan reliabilitas alat ukur dapat terjamin.

A. Uji Covergent Validity

Convergent validity adalah standar pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu indikator dalam mengukur dan mempresentasikan konstruk atau variabel laten yang hasil nilainya dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada PLS. Jika indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang tinggi, maka dianggap memiliki *convergent validity* yang baik.

Menurut penelitian Wirawan (2019) nilai korelasi *loading factor* yang ideal seharusnya $> 0,70$. Namun jika nilai *loading factor* kurang dari 0.70 atau berada pada pengembangan skala 0,50–0,60 masih bisa diterima, dan disimpulkan bahwa indikator tersebut masih dikatakan efektif dalam mengukur konstruk yang dimaksud (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 7 Nilai Loading Factor

	Iklm Organisasi	Kinerja SDM	Motivasi Intrinsik	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1	0.817			
X1.2	0.844			
X1.3	0.886			
X1.4	0.776			
X1.5	0.750			
X2.1			0.798	
X2.2			0.760	
X2.3			0.720	
X2.4			0.873	
Y1.1				0.856
Y1.2				0.823
Y1.3				0.842
Y1.4				0.786
Y2.1		0.702		
Y2.2		0.839		
Y2.3		0.750		
Y2.4		0.771		
Y2.5		0.742		

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 tentang hasil uji nilai *loading factor*, nilai rata-rata *outer loading* yang didapat dari setiap indikator memperoleh capaian angka sebesar $>0,70$. Artinya, menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada setiap variabel menyatakan adanya kontribusi yang cukup besar dari masing-masing indikator terhadap konstruk yang dianalisis.

Variabel Iklim Organisasi diukur menggunakan 5 (lima) parameter, dengan nilai *loading factor* berkisar antara 0,702 - 0,886. Hal ini menunjukkan bahwa kelima nilai parameter pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam mencerminkan variabel iklim organisasi. Diantara 5 parameter pengukuran, X1.3 terlihat paling menonjol dengan nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0,886, yang menandakan bahwa parameter tersebut yang paling signifikan dalam menggambarkan iklim organisasi. Selanjutnya, X1.2 dan X1.1 juga menunjukkan efektivitasnya dengan nilai masing-masing 0,844 dan 0,817. Kedua parameter tersebut memberikan kontribusi yang solid terhadap pengukuran iklim organisasi sehingga menambah validitas pada alat ukur yang digunakan.

Meskipun X1.4 dan X1.5 memiliki nilai *loading factor* yang lebih rendah, yakni 0,776 dan 0,750. Keduanya masih berada dalam rentang yang dapat diterima untuk validitas. Artinya, hal ini menunjukkan bahwa meskipun capaian nilai yang didapat tidak sekuat parameter lainnya, namun kedua parameter tadi tetap relevan dan dapat digunakan dalam konteks pengukuran variabel iklim organisasi.

Variabel motivasi intrinsik diukur menggunakan 4 (empat) parameter. Pada X2.4 mencatat bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan menempati posisi tertinggi sebesar 0,873, menandakan bahwa parameter ini paling kuat dalam menggambarkan motivasi intrinsik. Parameter X2.1, X2.2, dan X2.3 memiliki nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,798, 0,760, dan 0,720. Meskipun nilai-nilai tersebut sedikit lebih rendah, namun masih tetap menunjukkan signifikansi terkait motivasi intrinsik yang diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

Variabel Perilaku Kerja Inovatif diukur melalui 4 (empat) parameter, dimana semua parameter menunjukkan nilai *loading factor* yang baik. Pada parameter Y1.1 mencapai angka 0,856, diikuti oleh Y1.2 sebesar 0,823, kemudian Y1.3 memiliki nilai 0,842, dan di parameter Y1.4 nilai yang didapat sebesar 0,786. Dengan capaian angka-angka tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan konstruk yang solid dan relevan, serta berpotensi kuat dalam mempengaruhi kinerja SDM.

Terakhir, variabel kinerja SDM, yang mana diukur melalui 5 (lima) parameter. Pada parameter Y2.2 mencatat nilai *outer loading factor* yang diperoleh berada pada posisi tertinggi sebesar 0,839. Hal itu menunjukkan bahwa parameter ini merupakan yang paling efektif dalam menggambarkan kinerja SDM. Parameter Y2.3, Y2.4, dan Y2.5 memperoleh capaian angka masing-masing sebesar 0,750, 0,771, dan 0,741. Sementara parameter Y2.1 berada dibatas yang paling rendah, dengan capaian nilai sebesar 0,702. Meskipun capaian nilai parameter Y2.1 diposisi paling rendah, namun semua

parameter tetap menunjukkan validitas yang baik dan berkontribusi terhadap pengukuran kinerja SDM.

B. Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dilakukan dengan cara menganalisis nilai *cross loading* yang berkaitan dengan korelasi antara konstruk yang membentuk variabel. *Discriminant validity* ditentukan melalui nilai *cross loading*, yang mencerminkan seberapa besar korelasi antara indikator suatu konstruk dan indikator dari konstruk lainnya. Kriteria yang dipakai untuk menilai *cross loading* adalah harus $>0,70$ (Ghozali dkk., 2020).

Tabel 4. 8 Hasil Uji Nilai Cross Loading

	Iklm Organisasi	Motivasi Intrinsik	Perilaku Kerja Inovatif	Kinerja SDM
X1.1	0.817	0.660	0.588	0.612
X1.2	0.844	0.504	0.531	0.529
X1.3	0.886	0.516	0.597	0.573
X1.4	0.776	0.505	0.541	0.518
X1.5	0.750	0.393	0.461	0.407
X2.1	0.483	0.798	0.426	0.486
X2.2	0.454	0.760	0.423	0.474
X2.3	0.428	0.720	0.456	0.534
X2.4	0.614	0.873	0.856	0.718
Y1.1	0.614	0.873	0.856	0.718
Y1.2	0.512	0.538	0.823	0.592
Y1.3	0.573	0.510	0.842	0.523
Y1.4	0.501	0.399	0.786	0.566
Y2.1	0.497	0.519	0.402	0.702
Y2.2	0.564	0.651	0.608	0.839
Y2.3	0.475	0.518	0.569	0.750
Y2.4	0.456	0.597	0.667	0.771
Y2.5	0.504	0.445	0.528	0.742

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan sajian data hasil uji *cross loading* pada tabel 4.8, dapat dilihat bahwa setiap indikator mayoritas memiliki nilai *cross loading* yang tinggi pada

variabel laten yang diukur dibandingkan dengan variabel lainnya. Meskipun pada variabel perilaku kerja inovatif dibagian kolom Y1.1 (0.856) memiliki nilai *cross loading* dibawah Y1.1 pada bagian variabel motivasi intrinsik (0,873) hal itu tidak masalah karena sudah memenuhi syarat *discriminant validity* yaitu nilai *cross loading*-nya melebihi 0,70.

Dalam melakukan pengujian *discriminant validity*, selain menggunakan nilai *cross loading* dapat juga menerapkan pola lain salah satunya yaitu dengan membandingkan dengan nilai akar dari *average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk-konstruk lain yang ada dalam model. Apabila nilai akar AVE dari masing-masing konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lain dalam model, maka konstruk tersebut dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik. berikut tabel hasil pengukuran nilai AVE:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Nilai AVE

Average variance extracted (AVE)	
Kinerja SDM	0.581
Perilaku Kerja Inovatif	0.684
Motivasi Intrinsik	0.624
Iklim Organisasi	0.666

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Dapat disimak pada tabel 4.9 tentang hasil uji nilai AVE menunjukkan bahwa nilai $\sqrt{AVE}$ untuk semua konstruk dalam model penelitian ini berada diatas 0,5 yang berarti semua indikator dapat dianggap valid. Maka dari itu, berdasarkan sajian tabel 4.8 dan tabel 4.9 memperoleh simpulan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi standar untuk pengujian *discriminant validity*.

C. Uji Composite Reliability

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi kuesioner yang berperan sebagai indikator dari variabel atau konstruk yang bersangkutan. Jika hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya, maka instrumen kuesioner tersebut dianggap mampu memberikan hasil yang konsisten. Proses uji reliabilitas dilakukan dengan memperhatikan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* mencapai atau lebih besar dari 0,70. Berikut sajian data mengenai hasil uji *composite reliability*:

Tabel 4. 10 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kinerja SDM	0.819	0.827	0.873
Perilaku Kerja Inovatif	0.848	0.872	0.897
Motivasi Intrinsik	0.803	0.865	0.868
Iklim Organisasi	0.874	0.882	0.909

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi standar nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Konstruk Kinerja SDM memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,819 dan *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,873, yang artinya menandakan bahwa konstruk ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. selanjutnya, konstruk Perilaku Kerja Inovatif mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,848 dan *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,897. Motivasi Intrinsik mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,803 dan *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,868. Sementara itu, pada konstruk Iklim Organisasi mencatat nilai

cronbach's alpha sebesar 0,874 dan *composite reliability* (ρ_c) sebesar 0,909.

Dari keempat konstruk diatas simpulan yang didapat adalah hasil tersebut mengindikasikan reliabilitas yang tinggi dan menegaskan adanya tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

4.4.2 Analisis Inner Models (Structural Model)

Analisis *inner model* atau *structural model* merupakan komponen kedua dalam mengukur kualitas suatu data yang diolah pada software SEM-PLS. Tujuan dari analisis *inner model* ini yaitu untuk meramalkan spesifikasi korelasi antara konstruk variabel laten dengan indikatornya (Ghozali dkk., 2020). Dalam menganalisis *inner model*, tahapan pengujian yang digunakan yaitu dengan uji koefisien determinasi (*R-Square*) dan uji pengaruh langsung (*bootstrapping*).

A. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square berfungsi untuk mengukur kekuatan dan pengaruh suatu model variabel independen terhadap variabel dependen, yang nilainya berkisar antara nol hingga satu. Menurut (Ghozali, 2014), nilai *R-Square* sebesar 0,75 untuk variabel laten menunjukkan bahwa model tersebut tergolong substansial (baik), nilai 0,50 mencerminkan hasil moderat (sedang), dan 0,25 menunjukkan hasil yang lemah (buruk). Berdasarkan analisis data menggunakan program Smart-PLS 4.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 11 Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja SDM	0.634	0.623	Sedang
Perilaku Kerja Inovatif	0.607	0.599	Sedang

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu variabel perilaku kerja inovatif (Y1) dan kinerja SDM (Y2). Berdasarkan tabel 4.11, nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kinerja SDM tercatat sebesar 0,623. Ini menunjukkan bahwa variabel kinerja SDM dipengaruhi iklim organisasi, motivasi intrinsik, serta perilaku kerja inovatif sebesar 62,3%, yang dapat diartikan sebagai substansial (baik), sementara 37,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Di sisi lain, variabel perilaku kerja inovatif memiliki nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,599, yang menandakan bahwa perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh iklim organisasi dan motivasi intrinsik sebesar 59,9% atau dianggap substansial (baik), sedangkan 40,1 sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

B. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji berikutnya dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh langsung antar variabel dengan memperhatikan dua aspek utama yaitu nilai koefisien parameter serta nilai signifikansi dari *t-statistik*. Dalam analisis ini, jika nilai *t-statistik* $> 1,96$ dan nilai *P-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05. Penghitungan dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan menggunakan *path coefficients* yang berfungsi untuk menguji hipotes mengenai pengaruh langsung antar variabel. Dan *specific indirect effect* untuk menguji peran variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen (Ghozali & Latan, 2015). Berikut hasil uji *path coefficients* dan *specific indirect effect*:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Iklim Organisasi -> Perilaku Kerja Inovatif	0.339	0.337	0.115	2.940	0.004	H1 Diterima
Motivasi Intrinsik -> Perilaku Kerja Inovatif	0.517	0.528	0.096	5.411	0.000	H2 Diterima
Iklim Organisasi -> Kinerja SDM	0.203	0.212	0.082	2.464	0.015	H3 Diterima
Motivasi Intrinsik -> Kinerja SDM	0.329	0.337	0.096	3.441	0.001	H4 Diterima
Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja SDM	0.358	0.336	0.109	3.285	0.001	H5 Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Tabel 4. 13 Hasil Uji Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Iklim Organisasi -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja SDM	0.122	0.117	0.058	2.097	0.039	Diterima
Motivasi Intrinsik -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja SDM	0.185	0.175	0.062	2.996	0.003	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

1) Uji Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.12 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai *t-statistic* sebesar 2,940, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67), dan *p-value* sebesar 0,004, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (H1) dapat diterima.

2) Uji Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.12 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku kerja inovatif memiliki *t-statistic* sebesar 5,411, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67), dan *P Value* sebesar 0,000, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (H2) dapat diterima.

3) Uji Hipotesis 3

Berdasarkan tabel 4.12 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM memiliki *t-statistic* sebesar 2,464, yang lebih besar dari *t* hitung (1,67), dan *P Value* sebesar 0,015, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H3) dapat diterima.

4) Uji Hipotesis 4

Berdasarkan tabel 4.12 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM memiliki *t-statistic* sebesar 3,441, yang lebih besar dari (1,67), dan *P Value* sebesar 0,001, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H4) dapat diterima.

5) Uji Hipotesis 5

Berdasarkan tabel 4.12 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM memiliki *t-statistic* sebesar 3,285, yang lebih besar dari (1,67), dan *P Value* sebesar 0,001, yang lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (H5) dapat diterima.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.12 tentang hipotesis pertama (H1) yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin positif iklim organisasi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa semakin adil imbalan/sanksi yang diberikan, maka akan semakin meningkat pula potensi karyawan dalam mempromosikan, mempertahankan, dan memperjuangkan ide-ide inovatifnya.

Semakin baik pengelolaan konflik pada sebuah perusahaan, maka semakin tinggi rangsangan karyawan dalam memperkaya proses implementasi ide-nya. Semakin besar rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula upaya karyawan dalam mencari ide-ide baru. Semakin besar dukungan dan kehangatan afiliasi dari manajemen, maka semakin besar pula keberanian karyawan dalam menciptakan ide-ide baru untuk solusi mendatang.

Hubungan variabel ini dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (El-Manurwan & Sawitri, 2017) dan (Veni Widiyanti & Ratna Sawitri, 2018) yang menyatakan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif adalah positif signifikan.

4.5.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.12 tentang hipotesis kedua (H2) yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi motivasi intrinsik pada diri karyawan, maka akan meningkatkan pula perilaku kerja inovatif pada karyawan.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa semakin tinggi sikap positif pada diri karyawan seperti antusiasme dan komitmen, maka semakin meningkat pula potensi karyawan dalam mempromosikan, mempertahankan, dan memperjuangkan ide-ide inovatifnya. Semakin besar minat karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin tinggi rangsangan karyawan dalam memperkaya proses implementasi ide-nya. Semakin menarik penghargaan yang diberikan atas prestasi yang dicapai karyawan, maka semakin besar pula upaya karyawan untuk meng-*explore* ide-ide inovatif demi keberlanjutan dan solusi mendatang.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan pada studi yang telah dilakukan oleh (Adriyanto & Prasetyo, 2021) dan (Sugianti dkk., 2020) yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku kerja inovatif adalah positif signifikan.

4.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.12 tentang hipotesis ketiga (H3) yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin tinggi semakin positif dan kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi pula potensi kinerja SDM meningkat.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa semakin relevan imbalan yang diberikan serta dibarengi dengan pemberian sanksi yang jelas dari perusahaan, maka semakin besar pula rangsangan karyawan untuk lebih proaktif secara mandiri tanpa bergantung dan terpengaruh pada karyawan lain. Semakin efektif pengelolaan konflik yang terjadi pada perusahaan, maka potensi kualitas kerja yang dihasilkan karyawan juga meningkat, karena konflik yang dikelola dengan baik dapat memicu pertumbuhan dan memperbaiki kesalahan guna meningkatkan kualitas kerja. Semakin besar rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap tugas dan pekerjaan, maka semakin besar pula upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kuantitas yang lebih banyak. Semakin besar dukungan dan kehangatan afiliasi dari manajemen, maka semakin besar pula rasa inisiatif karyawan untuk belajar lebih dalam terkait jobdesk pekerjaan yang dibebankan.

Hubungan variabel ini juga didukung pada hasil studi yang telah dilakukan oleh (Irwan dkk., 2022) dan (Sambandan & Chockalingam, 2019) yang menyatakan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja SDM adalah positif signifikan.

4.5.4 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.12 tentang hipotesis keempat (H4) yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin tinggi motivasi intrinsik pada diri karyawan, maka semakin tinggi pula potensi kinerja SDM meningkat.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa semakin kuat sikap positif pada diri karyawan, maka semakin besar pula rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa pendampingan (mandiri). Semakin tinggi minat karyawan terhadap pekerjaan yang mereka tekuni, maka semakin besar pula kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan, karena tingginya minat mampu mendorong karyawan untuk lebih mengeksplorasi, belajar, dan mengembangkan keterampilan demi menghasilkan kualitas kerja yang baik. Semakin menarik penghargaan yang diberikan atas prestasi yang dicapai karyawan, maka semakin besar pula upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kuantitas yang lebih banyak, serta semakin besar pula rasa inisiatif karyawan untuk belajar lebih dalam terkait jobdesk pekerjaan yang dibebankan.

Hubungan variabel ini juga didukung pada hasil studi yang telah dilakukan oleh (Iriani, 2010) dan (Sugianti dkk., 2020) yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM adalah positif signifikan.

4.5.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja SDM

Bersumber dari hasil uji PLS yang ada pada tabel 4.12 tentang hipotesis kelima (H5) yaitu perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan, maka semakin tinggi potensi kinerja SDM meningkat.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa semakin besar dorongan pada karyawan untuk mempromosikan, mempertahankan, dan memperjuangkan ide-ide inovatifnya (*idea championing*), maka semakin besar pula kemandirian dalam mengambil inisiatif untuk inovasi pekerjaan. Semakin besar rangsangan karyawan dalam memperkaya proses implementasi atas ide kreatifnya (*idea implementation*), maka semakin besar pula upaya karyawan untuk lebih mengeksplorasi, belajar, dan mengembangkan keterampilan demi menghasilkan kualitas kerja yang baik. Semakin tinggi upaya karyawan untuk meng-*explore* ide-ide inovatif demi keberlanjutan dan solusi mendatang perusahaan (*idea exploration*), maka semakin besar pula upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kuantitas yang lebih banyak. Semakin besar upaya karyawan untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru sebagai solusi mendatang (*idea generation*), maka semakin besar pula rasa inisiatif karyawan untuk belajar lebih dalam mengenai jobdesk pekerjaan terkait.

Hubungan variabel ini juga didukung pada hasil studi yang telah dilakukan oleh (Hadi dkk., 2020) dan (Tico dkk., 2023) yang menyatakan bahwa pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM/karyawan adalah positif signifikan.

4.5.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja SDM dengan Perilaku Kerja

Inovatif sebagai variabel mediasi

Bersumber dari hasil uji *specific indirect effect* yang ada pada tabel 4.13 membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM melalui perilaku kerja inovatif. Hal tersebut menegaskan bahwa semakin positif dan kondusif iklim organisasi sebuah perusahaan, maka semakin tinggi pula inisiatif karyawan dalam berperilaku inovatif, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa indikator imbalan/sanksi pada variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap indikator kemandirian pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea championing* pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin karyawan dihargai dengan pemberian imbalan/sanksi yang adil, maka mereka akan semakin cenderung untuk mengambil peran aktif dalam *championing* ide-ide baru, sehingga mereka akan lebih proaktif secara mandiri tanpa bergantung dan terpengaruh pada karyawan lain.

Indikator konflik pada variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap indikator kualitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea implementation* pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin efektif pengelolaan konflik pada perusahaan, maka semakin meningkat pula potensi karyawan dalam menciptakan, mempromosikan, serta mengimplementasikan ide-ide baru mereka sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Indikator tanggung jawab pada variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap indikator kuantitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea*

exploration pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin besar karyawan berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, maka semakin tinggi pula dorongan mereka untuk melakukan eksplorasi ide yang lebih kreatif dan inovatif, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kuantitas yang lebih banyak.

Indikator dukungan dan kehangatan afiliasi pada variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap indikator inisiatif dan pengetahuan pekerjaan pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea generation* pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin besar dukungan dan kehangatan afiliasi dari manajemen, maka semakin besar pula keberanian karyawan dalam menciptakan ide-ide baru untuk solusi mendatang, sehingga pada gilirannya juga akan meningkatkan rasa inisiatif karyawan untuk belajar lebih dalam mengenai jobdesk pekerjaannya.

4.5.7 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai variabel mediasi

Bersumber dari hasil uji *specific indirect effect* yang ada pada tabel 4.13 membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM melalui perilaku kerja inovatif. Hal tersebut menegaskan bahwa semakin positif dan kondusif iklim organisasi sebuah perusahaan, maka semakin tinggi pula inisiatif karyawan dalam berperilaku inovatif, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja SDM.

Pada analisis penelitian ini, terlihat bahwa indikator sikap positif pada variabel motivasi intrinsik berpengaruh terhadap indikator kemandirian pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea championing* pada variabel perilaku

kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi sikap positif pada diri karyawan, maka mereka akan semakin cenderung untuk mengambil peran aktif dalam *championing* ide-ide baru, sehingga mereka akan lebih proaktif secara mandiri tanpa bergantung dan terpengaruh oleh karyawan lain.

Indikator minat pada variabel motivasi intrinsik berpengaruh terhadap indikator kualitas pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea implementation* pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin besar minat karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin tinggi rangsangan karyawan dalam memperkaya proses implementasi ide-nya, sehingga mereka cenderung akan lebih mengeksplorasi, belajar, dan mengembangkan keterampilan demi menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Indikator penghargaan dan prestasi pada variabel motivasi intrinsik berpengaruh terhadap indikator kuantitas, inisiatif, dan pengetahuan pekerjaan pada variabel kinerja SDM melalui indikator *idea exploration* dan *idea generation* pada variabel perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin menarik penghargaan yang diberikan atas prestasi yang dicapai karyawan, maka semakin tinggi pula dorongan mereka untuk melakukan eksplorasi ide yang lebih kreatif dan inovatif untuk solusi mendatang, sehingga pada gilirannya juga akan meningkatkan rasa inisiatif karyawan untuk belajar lebih dalam mengenai jobdesk pekerjaannya serta berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam kuantitas yang lebih banyak.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini, penulis akan mendeskripsikan hasil kesimpulan penelitian, saran, keterbatasan dan agenda penelitian mendatang terkait iklim organisasi, motivasi intrinsik, terhadap kinerja SDM pada PT Dua Putra Utama Makmur Tbk dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi.

5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk mengeksplorasi pengaruh iklim organisasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM, dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi (studi kasus karyawan PT Dua Putra Utama Makmur Tbk). Berikut kesimpulan penelitian berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa iklim organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan positif biasanya ditandai dengan budaya kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka, dan dukungan dari manajemen. Hal tersebut menjadi faktor penyebab karyawan akan merasa nyaman dan aman, sehingga lebih berani dalam mengekspresikan ide-ide mereka.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi intrinsik terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa motivasi intrinsik yang besar berkontribusi positif dalam mendorong karyawan untuk berinovasi. Karyawan yang terdorong oleh kepuasan pribadi dan rasa ingin

tahu yang besar cenderung lebih proaktif dalam mengembangkan ide-ide baru dan solusi kreatif.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin positif dan kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi pula potensi kinerja SDM meningkat, karena kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar serta tepat, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja yang tinggi dan dapat menuju ke pencapaian tujuan organisasi.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin besar motivasi intrinsik pada diri karyawan, maka karyawan akan lebih maksimal dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pada akhirnya performa kerja yang optimal membuat perusahaan mencapai tujuan dengan lebih mudah.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa dengan meningkatkan perilaku inovatif para karyawan perusahaan, akan dapat berkontribusi lebih besar dalam menciptakan solusi yang efisien dan efektif, meningkatkan produktivitas, kualitas kinerja, serta menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja SDM melalui perilaku kerja inovatif. Artinya, kondisi iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kreativitas dan keterlibatan

karyawan. Hal itu, mendorong karyawan untuk berinovasi, yang selanjutnya menghasilkan perilaku kerja inovatif. Ketika karyawan aktif berinovasi, kinerjanya dipastikan akan meningkat karena mereka mampu menghasilkan solusi-solusi baru untuk meningkatkan efisiensi kerja.

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM melalui perilaku kerja inovatif. Artinya, dorongan internal karyawan untuk mendapatkan prestasi itu merupakan faktor pemicu dalam meningkatkan keterlibatan dan kreativitas mereka. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung berinovasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian, motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong inovasi yang berdampak positif pada kinerja SDM.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dijelaskan pada laman sebelumnya, meningkatnya perilaku kerja inovatif secara langsung berhubungan dengan terciptanya iklim organisasi yang positif dan motivasi intrinsik yang tinggi. Peningkatan kinerja SDM dapat diwujudkan dengan cara menciptakan iklim organisasi yang positif dan motivasi intrinsik yang difokuskan pada proses manajemen seperti:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dari segi keterbukaan komunikasi, dukungan dari manajemen, memberikan kesempatan untuk berkolaborasi, dengan begitu karyawan akan lebih cenderung untuk berinovasi dan berpikir kreatif.

2. Mengimplementasikan sistem penghargaan yang menghargai kontribusi inovatif, baik dalam bentuk pengakuan publik maupun insentif finansial.
3. Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan keterampilan.
4. Memberikan tugas yang menantang dan relevan dengan minat dan keahlian karyawan, sehingga mereka merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi.
5. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka tanggung jawab atas proyek tertentu untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.
6. Memastikan bahwa karyawan merasa didukung secara emosional melalui bimbingan dan mentoring dari atasan atau rekan kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Limitasi pada variabel independennya yang hanya fokus pada variabel iklim organisasi, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja inovatif. Tidak adanya pertimbangan terhadap variabel-variabel lain yang memengaruhi kinerja SDM, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan dan pengembangan dll.
2. Pada penelitian ini, jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden (karyawan PT Dua Putra Utama Makmur) memiliki persepsi subjektif, sedangkan setiap individu bervariasi dalam mengukur dan menyimpulkan suatu hal, dan dampaknya mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian hanya terbatas di PT Dua Putra Utama Makmur Tbk hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke objek yang lebih luas

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, disarankan untuk merencanakan agenda penelitian di masa depan dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Memperdalam pengembangan teori yang mendasari hubungan pada variabel terkait melalui panduan penelitian ini untuk analisis dikemudian hari.
2. Dalam penelitian mendatang, penting untuk memperluas cakupan populasi dan sampel karena dalam penelitian ini masih terbatas pada satu objek saja. Selain itu, perlu mempertimbangkan demografi responden seperti usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, serta lama bekerja karena hal tersebut sangat mempengaruhi hasil penelitian.
3. Pada penelitian mendatang, diharapkan mengadopsi metodologi yang lebih beragam dalam pengumpulan data seperti mencakup metode kualitatif yang praktiknya melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok. Metode campuran ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai pengalaman karyawan dan bagaimana mereka merasakan iklim organisasi dan motivasi intrinsik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, & Prasetyo. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja Melalui Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening. *PERMANA: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi*, 13(1), 35–45.
- Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh Perilaku Inovatif, Motivasi Kerja, dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Lautan Cendikia Mulia Oleh. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1).
- Asbari, Purwanto, & Santoso. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *JURNAL PRODUKTIVITAS Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*.
- Asmoro, & Mulyana. (2021). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Kerja Inovatif Pada Guru SMA Negeri 3 Jombang Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2).
- Azizah, N., & Gunadi, T. (2020). Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 263–274.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3365>
- Djati S. Pantja, & Darmawan Didit. (2005). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, Dan Kesetiaan Pelanggan. *JMK Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.%2048-59>
- Dwiastuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). Hubungan antara Sikap Kompetitif Berlebihan dan Perilaku Kerja Inovatif. *JURNAL DIVERSITA*, 6(1), 28–39. <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.2734>
- El-Manurwan, & Sawitri. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat APJ Bogor. *Jurnal Empati*, 7(3), 351–356.
- Elny. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di CV. Enzo Medan. *WAHANA INOVASI*, 10(2), 363–369.
- Garg, N. (2020). Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship

- Behaviour. *Global Business Review*, 21(3), 834–849.
<https://doi.org/10.1177/0972150918778983>
- Ghozali, & Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, & Latan. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2 ed.). Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, & Latan. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Putra, & Mardikaningsih. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1).
- Irawati. (2018). Peningkatan Work It Self Berbasis Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Komunikasi Terhadap Kinerja SDM. Universitas Islam Sultan Agung.
- Irawati, & Nurfadilah. (2021). Pengaruh Kreativitas Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pengrajin Galeri Belva Batik Tulis Madura. *Eco-Entrepreneurship*, 7(1).
- Iriani, N. I. (2010). Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 561–569.
- Irwan, Asri, & Reynilda. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Gowa. *Jurnal Inovasi dan Pelayanan Publik Makassar*, 1(2).
- Johanes, & Nainggolan. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bestama Logistics Indonesia. *SCIENTIA JOURNAL: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(3).
- Kurniawan, I. S., Dwi, M., & 2*, N. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. *Online) KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 71.
<https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10387>
- Lathifah, & Kurniawati. (2021). The Impact of Human Resource Development, Organizational Culture and Innovative Work Behavior on Employee Performance of the College of Information and Computer Management (STMIK) Aub Surakarta. *Bhirawa: Journal Of Marketing And Commerce*, 6(1), 30–39.

- Lemeshow S., & Hosmer. (1997). *Besar Sampel Dalam Penelitian Kesehatan*. Gadjah Mada University Press.
- Maghfira, Y., & Larassati, D. A. (2024). Membangun Budaya Kerja Sehat dan Berkinerja Tinggi: Mengintegrasikan Work-life balance dalam Manajemen Kantor melalui Penerapan Ergonomi dan K3. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(2), 15. <https://doi.org/10.47134/par.v1i2.2440>
- Maharani, Hadiyanto, Rusdinal, & Sulastri. (2021). Keterkaitan Iklim Organisasi Dengan Faktor Lainnya. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 2(2), 168–174.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Metha Aurum Zukhrufani Ainulisany, & Tulus Budi Sulistyono Radikun. (2022). Peran Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Perilaku Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Industry Pariwisata). *Efektor*, 9(1), 87–100. <https://doi.org/10.29407/e.v9i1.16971>
- Mufti, M. Y. (2022). *Innovation, Theory & Practice Management Journal UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG*. 1(2).
- Muhamad, R., Trang, I., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi, J. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Konka Solusindo Manado) The Effect Of Intrinsic Motivation And Compensation On Organizational Commitments And Employee Performance (Study at PT. Konka Solusindo Manado Employees). *Pengaruh.... 731 Jurnal EMBA*, 7(1), 731–740.
- Nuruzzaman, A., Chilyatul Baroroh, L., & Mia Audina, R. (2021a). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(12), 1700–1704. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i12.466>
- Nuruzzaman, A., Chilyatul Baroroh, L., & Mia Audina, R. (2021b). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(12), 1700–1704. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i12.466>
- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). The Influence Of Intrinsic Motivation, And Extrinsic Motivation On Employee Performance At PT. Air Manado. *387 Jurnal EMBA*, 9(2), 387–394.
- Putra, A. K., & Frianto, A. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 59. <https://doi.org/10.26740/bisma.v6n1.p59-66>

- Putra, & Frianto. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1).
- Ramadhani, M., & Nirmala Sari, T. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Prima Terminal Petikemas Belawan. Dalam *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan* (Vol. 1, Nomor 2).
- Rivai, & Basri. (2004). *Manfaat Penelitian Kerja*. <https://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>.
- Robbins (2016). (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Bintoro & Daryanto, Ed.). Gaya Media.
- Robbins, S. P., & T.A. Judge. (2006). *Organizational Behavior. 12 th Ed. Prentice Hall*. (D. Angelica, R. Cahyani, A. Rosyid, & Terjemahan, Ed.).
- Sambandan, & Chockalingam. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*.
- Sekaran, & Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach* (7 ed.). Wiley.
- Seniwati, S., Sudarno, S., & Fatmasari, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus IV Tampan Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.31-42.2022>
- Siwi. (2020). Hubungan Motivasi Dan Perilaku Manusia Dalam Berinovasi. *Research Paper Publication Majalah Ilmiah Manajemen Terminal Informasi Ilmiah*, 34–45.
- Sugianti, Khoiruddin, Wulansari, & Ridloah. (2020). Factors for enhancing innovative work behavior. *Al Tijarah*, 6(2), 140–153. www.ristekbrin.go.id/
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. CV. Alfabet.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Sujarwo, & Wahjono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP Alfabank Semarang). *Jurnal Ilmiah INFOKAM*, 13.
- Sunyoto D. (2013, November 8). *DATA PRIMER*. <https://raharja.ac.id/2020/11/8/data-primer/>

- Suriyana, N. (2021). *Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Motivasi, Komunikasi, Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. 2(1). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Tico, Adam, Amiruddin, & Ariawan. (2023). Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 4(2), 2023. <https://jtebr.unisan.ac.id>
- Ulandari, T., Khumairoh, S. F., & Setiawan, B. (2024). Pengaruh Globalisasi Trend Fashion terhadap Ciri Khas Mahasiswa FTIK di UIN Satu Tulungagung. *Maximal Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya dan Pendidikan*, 1(5), 233–239. <https://malaqbipublisher.com/index.php/MAKSI>
- Veni Widiyanti, K., & Ratna Sawitri, D. (2018). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan Final Assay Divisi Produksi PT. Hartono Istana Teknologi Sayung Demak. *JURNAL EMPATI FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS DIPONEGORO*, 7(1), 406–411.
- Viorencea, P. T., Mantikei, B., & Syamsudin, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 207–218. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.5698>
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat.
- Wirawan. (2019). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

