

Kompetensi dan kinerja karyawan: Peran moderasi iklim organisasional

Wahyudi Wahyudi*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primagraha,
Jalan Trip Jamaksari No. 1A, Kaligandu, Serang, 42111, Banten, Indonesia
wahyudiwidiachandra2@gmail.com

Achmad Rozi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primagraha,
Jalan Trip Jamaksari No. 1A, Kaligandu, Serang, 42111, Banten, Indonesia
enggus.eroy@gmail.com

Miranti Putry

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Primagraha,
Jalan Trip Jamaksari No. 1A, Kaligandu, Serang, 42111, Banten, Indonesia
mirantiputri84@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Submitted: Apr 04, 2022; Reviewed: Apr 11, 2022; Accepted: May 21, 2022

Abstract: *The achievement of the company's vision and mission has been previously determined from the company's resources, especially human resources. Employees are the activator of every company activity, therefore the company's success depends on its employees. Collaboration between employees and company management become important for the achievement of organizational goals. The purpose of this study was to investigate the relationship between competence, organizational climate, and employee performance, where the moderating variable of organizational climate is used in this study. Data were collected from questionnaires that had been filled out by respondents with a total 110 employees of PT. Selaras Donlim Indonesia, and then processed using SmartPLS 3 software with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) procedure. The results of this study support the three hypotheses proposed, where competence and organizational climate directly affect on employee performance significantly. Beside that, the moderating effect of organizational climate could strength competence in influencing employee performance significantly, the strength of the moderating effect is discussed.*

Keywords: *competence; employee performance; organizational climate*

Abstrak: *Pencapaian visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya tidak lepas dari sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia. Karyawan menjadi penggerak dari setiap aktivitas perusahaan, oleh karenanya keberhasilan perusahaan terletak pada karyawan yang ada di dalamnya. Kerjasama antara karyawan dan manajemen perusahaan menjadi penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara kompetensi, iklim organisasional, dan kinerja karyawan, di mana iklim organisasional digunakan sebagai variabel moderasi. Data dikumpulkan dari kuesioner yang diteliti diisi oleh responden sebanyak 110 orang karyawan PT. Selaras Donlim Indonesia, yang kemudian diolah menggunakan software SmartPLS 3 dengan prosedur Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Hasil penelitian ini*

mendukung ketiga hipotesis yang diajukan, di mana kompetensi dan iklim organisasional memengaruhi secara langsung pada kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, efek moderasi dari iklim organisasional dapat memperkuat kompetensi dalam memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, kekuatan efek moderasi dibahas.

Kata kunci: iklim organisasional; kinerja karyawan; kompetensi

1 PENDAHULUAN

Saat ini, perusahaan manufaktur dihadapkan pada banyak tantangan (Bag et al., 2022; Tay et al., 2021), terutama pada era globalisasi (Golini & Gualandris, 2018). Globalisasi adalah kekuatan paling progresif dalam sejarah umat manusia (Goldin & Muggah, 2020). Hal ini dapat menciptakan berbagai perkembangan dan tantangan, di antaranya tren sosial, teknologi, ekonomi, politik, lingkungan, dan demografis (Ulrich & Dulebohn, 2015). Sejumlah perkembangan tersebut telah mengubah sifat pekerjaan dan tempat kerja di mana pekerjaan itu dilakukan.

Setiap organisasi dalam pendiriannya tentunya telah menetapkan tujuan, sasaran, atau target yang ingin dicapai, pada waktu tertentu dalam waktu yang ditentukan atau dalam jangka panjang (Abolade, 2018). Dalam mencapai tujuan, organisasi bergantung pada ketersediaan dan efektivitas beberapa jenis sumber daya, misalnya keuangan, teknologi, dan manusia. Namun demikian, terlepas dari penekanan sumber daya tertentu dalam suatu organisasi, karyawan adalah sumber daya utama bagi suatu organisasi, karena untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi bergantung pada hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya (Alfandi, 2016; Wahyudi, 2021). Hal ini karena karyawan dapat merancang, mengoperasikan, dan memperbaiki teknologi, mengontrol sumber daya keuangan, serta mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Beberapa penelitian memberikan kesimpulan bahwa sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Ghi et al., 2022; Lajili et al., 2020; Samad, 2020). Oleh karena itu, semakin baik kinerja karyawan, maka akan meningkatkan kinerja organisasi (Macke & Genari, 2019). Karena keberhasilan suatu perusahaan berasal dari penggunaan input, dan pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia yang menargetkan pada kinerja karyawan, sehingga memberi nilai tambah pada semua sumber daya lainnya (Boxall & Purcell, 2016).

Kinerja karyawan adalah serangkaian aktivitas atau perilaku tertentu yang dilakukan di tempat mereka bekerja untuk mencapai standar yang dipersyaratkan oleh organisasi, di mana aktivitas tersebut tidak lepas dari uraian pekerjaannya. Fuertes et al. (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan dikaitkan dengan prestasi setiap karyawan sesuai dengan peraturan atau harapan dari organisasi. Menurut Jiang et al. (2020), sifat kinerja karyawan mencerminkan kemampuan dan kapabilitas setiap individu dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, sebagian besar karyawan yang terampil cenderung menunjukkan tingkat keahlian yang tinggi pada pekerjaannya, sehingga mengarah pada kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang kurang memiliki keahlian dan keterampilan. Oleh karena itu, kompetensi karyawan sebagai salah satu strategi penting organisasi untuk tetap kompetitif dari waktu ke waktu. Kompetensi karyawan adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan proses seseorang yang gunakan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan secara efektif sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing (Ko, 2015).

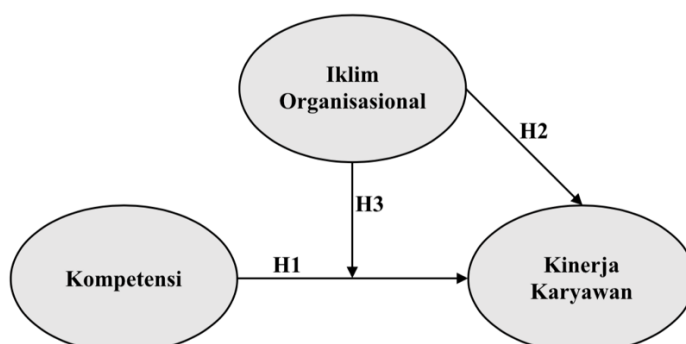
Istilah kompetensi pertama kali disampaikan oleh McClelland (1973), yang mendefinisikan kompetensi sebagai sifat pribadi yang mengarah pada kinerja yang unggul atau efektif dalam pekerjaan yang bersangkutan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan bukti bahwa seseorang memiliki karakteristik untuk menghasilkan kinerja yang unggul atau efektif. Individu yang kompeten cenderung sangat kreatif karena mereka memiliki kepercayaan diri, pengetahuan, dan keterampilan untuk menghasilkan ide dan menerapkannya ke dalam pekerjaan dan mereka cenderung dapat memecahkan ketidakpastian (Newman et al., 2018). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja terbaik seseorang didorong oleh kompetensi yang berhubungan dengan tugas dalam pekerjaannya. Di sisi lain, beberapa peneliti telah menemukan bahwa kompetensi kerja karyawan akan membuat karyawan lebih mudah beradaptasi pada pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan itu sendiri (Astarina et al., 2021; Kindarto et al., 2020; Marnisah et al., 2021). Hal ini

menegaskan bahwa kompetensi adalah faktor yang menentukan untuk sukses tidaknya kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik organisasi dan hubungan sosial, yang membentuk lingkungan kerja karyawan. Iklim organisasional memiliki dampak pada hasil kerja, baik itu pada tingkat individu maupun kelompok. Semakin baik iklim organisasional dalam suatu organisasi, maka kinerja karyawan pun akan semakin baik (Pradoto et al., 2022). Di sisi lain, iklim organisasional dapat mendorong gairah karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat juga menjadi penghambat atas daya gerak karyawan dalam bekerja (Kuenzi et al., 2020; Liu et al., 2011). Iklim organisasional adalah persepsi yang dirasakan oleh karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan kebijakan-kebijakan, praktik, dan prosedur yang berlaku di organisasi tempat mereka bekerja (Ehrhart et al., 2015). Griffin & Moorhead (2014) menjelaskan iklim organisasional sebagai persepsi individu yang di dalamnya adalah pola perilaku, sikap, dan perasaan karyawan yang berulang. Iklim organisasional merupakan salah satu hal yang sangat penting mengenai lingkungan organisasi yang memiliki hubungan langsung dengan perilaku karyawan. Meskipun tidak ada definisi khusus tentang iklim organisasional, aspek iklim organisasional dapat mencakup kerjasama antar individu di tempat kerja, dukungan, dan bimbingan dari manajemen. Namun demikian, pada dasarnya iklim organisasional mewakili persepsi individu tentang organisasi tempatnya berada. Ini mengacu pada apa yang dirasakan oleh karyawan dan berfungsi sebagai kekuatan pendorong utama yang memengaruhi perilaku mereka. Dalam arti yang lebih luas, iklim organisasional dapat dilihat sebagai pengaturan sosial, lingkungan sosial dan psikologis di mana organisasi tertentu dicirikan. Oleh karena itu, keterdukungan dari iklim organisasional menjadi penting pada Kompetensi, yang pada akhirnya akan memberi dampak pada kinerja karyawan. Artinya, iklim organisasional yang ada dalam suatu organisasi mendukung segala aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri, terutama bagi karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka.

PT. Selaras Donlim Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi *vaccum cleaner*, yang sebagian besar hasil produksinya tersebar di seluruh Indonesia. Ketersediaan produk *vaccum* tidak lepas dari kinerja karyawan, terutama pada bagian produksi, artinya bahwa bagian produksi merupakan ujung tombak atas ketersediaan produk *vaccum cleaner*. Setiap bulan, bagian produksi diberikan target tertentu oleh organisasi. Untuk mendukung ketercapaian target produksi, diperlukan kompetensi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga mendapat hasil yang optimal. Di sisi lain, suasana organisasi, dalam hal ini iklim organisasional, harus mendukung untuk ketercapaian yang diinginkan. Semakin iklim organisasional tersebut positif, maka karyawan yang memiliki kompetensi akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki bagaimana peran moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan.

Kontribusi penelitian ini adalah untuk menguji peran moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Adapun model dari penelitian ini tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian
 Sumber: Kajian literatur oleh peneliti (2022)

Hipotesis Penelitian:

H1: Kompetensi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan

H2: Iklim organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan

H3: Iklim organisasional memoderasi pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, sehingga hubungan positif kompetensi dan kinerja karyawan menguat ketika iklim organisasional tinggi

2 METODE

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 110 orang karyawan di PT. Selaras Donlim Indonesia pada bagian produksi dengan menggunakan teknik sampel *random sampling*. Pengambilan sampel merujuk pada Ferdinand (2014) dan Memon et al. (2020), yaitu 10 kali jumlah variabel parameter atau indikator yang dianalisis, di mana jumlah indikator dalam penelitian ini yaitu 11 indikator. Adapun populasi bagian produksi sebanyak 560 orang karyawan. Data diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan melalui *google form* kepada sampel terpilih secara acak, di mana isinya adalah pernyataan-pernyataan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Peringkat didasarkan pada skala Likert tujuh poin (Xu & Leung, 2018), berkisar dari 1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju. *Item-item* dalam kuesioner diadaptasi dari beberapa penelitian. Kompetensi diadaptasi dari Sabuhari et al. (2020), yang terdiri dari tiga indikator. Kinerja karyawan diadaptasi dari Akinbowale et al. (2014) dengan empat indikator, dan iklim organisasional diadaptasi dari Ahmad et al. (2018) yang terdiri dari empat indikator.

Penelitian ini menggunakan pemodelan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji model yang diusulkan. Alasan memilih pemodelan PLS yaitu pertama, pemodelan PLS telah diterima secara luas dalam ilmu manajemen dan disiplin ilmu terkait (Cepeda-Carrion et al., 2019; Ringle et al., 2020; Sarstedt et al., 2021). Kedua, mengingat bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk memprediksi variabel dependen, maka dianggap bahwa pemodelan PLS sebagai prosedur analitis yang sesuai. Pemodelan PLS dianggap sebagai sistem yang paling berkembang dari teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians (Sarstedt et al., 2020). Ketiga, PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk memperkirakan model kompleks tanpa harus memenuhi persyaratan distribusi normal pada kumpulan data yang didapat (Ringle et al., 2020). Adapun untuk analisisnya dibagi atas beberapa langkah untuk memproses data yang didapat, di antaranya *outer model*, *inner model*, dan *bootstrapping*. Penelitian ini menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 3* untuk mendukung dalam pengolahan data (Hair et al., 2019; Memon et al., 2019; Ringle et al., 2015).

3 HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Dalam penelitian ini, model pengukuran dapat dilihat dari *cross loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* (CR), dan akar kuadrat AVE, sedangkan model struktural dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan pengujian hipotesis serta *effect size* (f^2).

Cross loading merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan dari indikator (Hair et al., 2017). Hair et al. (2017) menerangkan bahwa nilai *cross loading* masing-masing indikator dengan konstruksinya harus lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator dengan konstruk lain. Tabel 1 menunjukkan bahwa pada nilai *cross loading* memenuhi syarat validitas, di mana nilai *cross loading* suatu indikator dengan konstruksinya lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator dengan konstruk lain, misalnya indikator KK1 pada variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai 0.700, di mana nilai tersebut lebih besar dari nilai 0.357 (KM) dan 0.246 (IO) dan seterusnya pada indikator kinerja karyawan; kemudian indikator KM1 pada variabel kompetensi memiliki nilai sebesar 0.820, nilai tersebut lebih besar dari nilai 0.505 (KK) dan 0.672 (IO) dan seterusnya pada indikator dari variabel kompetensi; selanjutnya indikator IO1 pada variabel iklim organisasional bernilai 0.711 lebih besar dari 0.432 (KM) dan 0.327 (KK) dan seterusnya pada indikator dari variabel iklim organisasional.

Penilaian validitas konvergen pada AVE harus 0.50 atau lebih untuk menunjukkan validitas konvergen dari konstruk (Hair et al., 2019). Skor AVE yang tersaji pada Tabel 1 menunjukkan bahwa semua konstruksi penelitian ini telah mencapai minimum 0.50, dengan demikian disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Hair et al. (2019) mengatakan bahwa

sebuah model dikatakan *reliabel* jika nilai CR lebih dari 0.6. Dalam penelitian ini, nilai CR memperoleh nilai masing-masing di atas 0.70, yaitu di antara 0.827-0.890, hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria reliabilitas.

Tabel 1. Uji *outer model*

Variabel	Indikator	Cross Loading			AVE	CR
		KK	KM	IO		
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.700	0.357	0.246	0.671	0.890
	KK2	0.870	0.551	0.472		
	KK3	0.862	0.464	0.417		
	KK4	0.833	0.474	0.424		
Kompetensi (KM)	KM1	0.505	0.820	0.672	0.615	0.827
	KM2	0.375	0.774	0.482		
	KM3	0.449	0.756	0.377		
Iklim Organisasional (IO)	IO1	0.327	0.432	0.711	0.566	0.839
	IO2	0.444	0.553	0.820		
	IO3	0.272	0.542	0.759		
	IO4	0.385	0.460	0.714		

Keterangan: AVE (*Average Variance Extracted*); CR (*Composite Reliability*)

Sumber: *Output SmartPLS (2022)*

Fornell-Lacker *criterion* digunakan untuk membandingkan AVE dengan korelasi kuadrat antar konstruk, akar kuadrat dari AVE setiap konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi konstruk dengan konstruk lain dalam model (Hair et al., 2017). Terlihat pada Tabel 2 bahwa akar kuadrat AVE untuk masing-masing variabel lebih tinggi dari korelasi antar konstruk lainnya.

Tabel 2. Validasi diskriminan Fornell-Lacker *criterion*

	Iklim Organisasional (IO)	Kinerja Karyawan (KK)	Kompetensi (KM)
Iklim Organisasional (IO)	0.752		
Kinerja Karyawan (KK)	0.488	0.819	
Kompetensi (KM)	0.660	0.572	0.784

Sumber: *Output SmartPLS (2022)*

Penilaian *inner model* atau model struktural, PLS-SEM merekomendasikan kriteria penting lainnya, yaitu penilaian pada nilai R^2 atau disebut juga dengan koefisien determinasi. Menurut beberapa ahli, nilai R^2 merepresentasikan proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh satu atau lebih variabel prediktor (Hair et al., 2012; Ringle et al., 2020). Nilai R^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 0.403, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dan iklim organisasional menjelaskan 40.3 persen varian pada kinerja karyawan. Kemudian, nilai *predictive relevance* (Q^2) untuk bagian model dalam penelitian ini adalah 0.258, hal ini menunjukkan *predictive relevance* dengan kategori sedang (Hair et al., 2019). Selanjutnya, untuk menguji pengaruh, baik secara langsung maupun efek moderasi dilakukan dengan *bootstrapping*, langkah pengujian moderasi sesuai dengan yang direkomendasikan Hair et al (2017). Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 3.

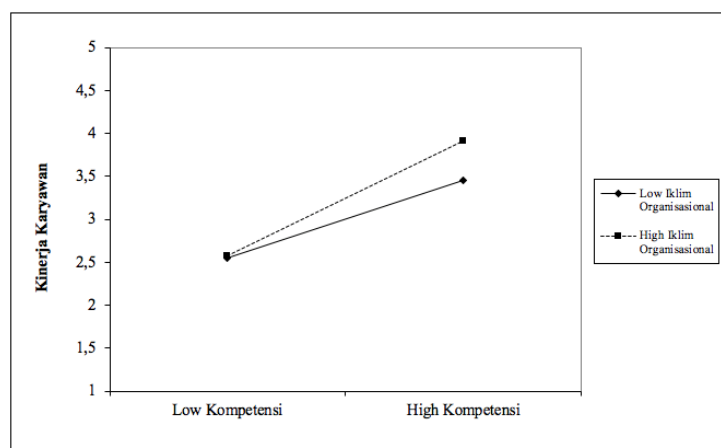
Tabel 3. Pengujian hipotesis

Hipotesis Penelitian	Beta	SE	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Keputusan dukungan pada hipotesis
H1 Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.450	0.107	4.197	0.000	Didukung
H2 Iklim Organisasional → Kinerja Karyawan	0.243	0.105	2.319	0.021	Didukung
H3 Kompetensi x Iklim Organisasional → Kinerja Karyawan	0.215	0.076	2.813	0.005	Didukung

Sumber: *Output SmartPLS (2022)*

Penelitian ini menggunakan prosedur *bootstrap* untuk menguji signifikansi dari hipotesis yang diajukan. Hair et al. (2017) mengatakan bahwa kriteria signifikansi apabila nilai *t-value* atau *t-statistics* lebih dari 1.96 dan nilai *p-value* kurang dari 0.05. Tabel 3 memperlihatkan bahwa seluruhnya mendukung hipotesis yang diajukan. Di mana H1 memperoleh nilai *t-value* sebesar 4.197, nilai ini lebih besar dari yang dipersyaratkan. Kemudian pada H2 diperoleh nilai *t-value* sebesar 2.319 dan *p-value* sebesar 0.021, dengan demikian H2 sesuai dengan kriteria. Terakhir yaitu pada H3, di mana nilai *t-value* sebesar 2.813 dan *p-value* lebih kecil dari 0.05, yaitu sebesar 0.005, tentu nilai tersebut juga telah sesuai dengan yang dipersyaratkan. Artinya iklim organisasional dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Ketiga pengukuran tersebut juga bernilai positif, di mana nilai β (beta) pada hubungan kompetensi dan kinerja karyawan sebesar 0.450; hubungan iklim organisasional dan kinerja karyawan memiliki nilai beta sebesar 0.243; dan efek moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan menghasilkan nilai beta sebesar 0.215.

Dalam penelitian ini, nilai f^2 sebesar 0.090 ($R^2_{included}$ sebesar 0.403, dan $R^2_{excluded} = 0.349$). Menurut Hair et al. (2019), nilai 0.02 (lemah), 0.25 (sedang), dan 0.35 (kuat) dalam kriteria f^2 . Namun, hal ini berbeda dari pandangan Kenny (2018), yang menyatakan bahwa kriteria nilai f^2 yaitu 0.005 (lemah), 0.01 (sedang), dan 0.025 (kuat). Chin et al. (2003) mengatakan bahwa ukuran efek yang rendah tidak berarti bahwa efek moderasi yang mendasarinya tidak signifikan. Interpretasi efek interaksi dua arah menggunakan template file *excel* yang diperoleh dari Dawson (2022). Hal ini digunakan untuk memvisualisasikan dan menginterpretasikan efek moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Gambar 2 menunjukkan gradien yang lebih curam dan positif. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa efek iklim organisasional dapat memperkuat hubungan secara positif antara kompetensi dan kinerja karyawan.



Gambar 2. Interaksi efek moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan

Sumber: Olahan data (2022)

3.2 Pembahasan

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kompetensi melibatkan upaya bersama untuk menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi merupakan kemampuan, kemahiran, atau keterampilan yang memungkinkan seseorang, tim, atau organisasi untuk bertindak dan bereaksi ketika menyelesaikan tugas-tugas kerja yang konkret. Pada tingkat individu, dapat ditunjukkan bahwa individu dengan aktivitas yang lebih besar, variasi tugas yang dilakukan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi menilai tingkat kompetensi mereka lebih tinggi. Kompetensi tingkat tim juga akan dipengaruhi oleh kompetensi pada tingkat individu. Oleh karena itu, kompetensi individu secara umum merupakan perangkat penting untuk kinerja yang optimal. Yang et al. (2016) memberikan bukti yang relevan dengan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki lebih banyak pengetahuan dan keterampilan (kompetensi) cenderung terlibat dalam pemikiran kreatif, sehingga dapat membantu dalam proses kinerja yang maksimal. Tentunya, kompetensi yang terintegrasi mewujudkan kinerja yang terintegrasi pula, hal ini menggambarkan bahwa pengaruhnya sangat signifikan (Hager, 2017). Berdasarkan studi yang ditinjau, semua menganggap bahwa pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Astarina et al., 2021; Haerofiatna, 2021; Marnisah et al., 2021; Sabuhari et al., 2020).

Iklim organisasional merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perilaku organisasi, karena di dalam suatu organisasi terdapat sumber daya yang dimiliki, di mana dalam hal ini adalah sumber daya manusia atau karyawan yang ada pada organisasi tersebut. Iklim organisasional akan membawa pengaruh yang kuat pada perilaku karyawan, dalam hal ini yaitu berkaitan dengan aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa iklim organisasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan (Manuaba et al., 2020; Obeng et al., 2021; Pradoto et al., 2022). Namun, penelitian ini bertolak belakang atau bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rimbayana et al. (2022), dengan pernyataannya bahwa iklim organisasional tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan.

Bukti yang sangat jelas memperlihatkan bahwa iklim organisasional dapat memberikan kekuatan atau pendorong bagi karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan harapan organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Tentunya, memikirkan tentang iklim organisasional ini sangat penting untuk keberlangsungan organisasi. Tidak sedikit kecenderungan pemimpin atau pemilik organisasi mengabaikan iklim organisasional, sehingga karyawan yang ada pada organisasi tersebut sangat tertekan. Oleh karena itu, pemimpin atau pihak manajemen memiliki peranan yang penting dalam mengubah persepsi karyawan tentang iklim yang ada di organisasi tersebut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Maamari & Majdalani, 2017). Hal ini sejalan dengan pemikiran Permarupan et al. (2013) dan Madhukar & Sharma (2017), yang mengungkapkan bahwa iklim yang kondusif di mana kebijakan yang dibuat bersahabat dan kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan menampilkan seluruh kemampuannya secara ekstra dalam pekerjaannya, sehingga memberikan keuntungan besar bagi organisasi di mana mereka bekerja. Namun demikian, iklim organisasional yang menurut persepsi karyawan negatif, maka kecenderungan karyawan akan menanggukkan kompetensi yang dimilikinya, sehingga ini akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri, yang tentunya akan berakibat pada organisasi. Gambar 2 menunjukkan bahwa semakin baik dan kondusif iklim organisasional, maka semakin tinggi derajat kompetensi yang mengarah pada kinerja karyawan. Artinya, iklim organisasional dapat memperkuat hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasional memiliki peran penting dalam integrasi kompetensi, yang dalam hal ini dapat memperkuat hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan kinerja karyawan.

Seperti yang telah dijelaskan, iklim organisasional yang positif memberikan peluang bagi karyawan yang memiliki kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Artinya, karyawan yang memiliki kompetensi yang diharapkan oleh organisasi yang kemudian iklim organisasional mendukung aktivitas pekerjaannya, ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi tersebut, karena mereka akan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk meningkatkan kinerjanya secara maksimal, sehingga kinerja organisasi pun meningkat. Namun demikian, jika iklim organisasional tidak mendukung berdasarkan persepsi karyawan, maka kecenderungan niat berpindah dari organisasi akan sangat tinggi (Grobler & Rensburg, 2019; Subramanian & Shin, 2013; Vong et al., 2018). Oleh karena itu, iklim

organisasional harus menjadi perhatian besar bagi pemberi kerja atau organisasi. Schneider & Barbera (2014) menyatakan bahwa dalam organisasi dengan iklim yang kuat (misalnya, peristiwa dirasakan oleh semua anggota organisasi dan harapannya jelas), maka akan menghasilkan perilaku yang serupa, yaitu kinerja yang kuat pula. Namun sebaliknya, ketika iklimnya negatif, maka yang akan terjadi adalah perilaku yang negatif pula. Hal tersebut juga diperkuat oleh Schneider et al. (2011, 2013) yang menyatakan bahwa iklim yang positif memerlukan perilaku berorientasi layanan pada karyawan, hal ini akan mengarahkan pada evaluasi yang positif.

4 SIMPULAN DAN SARAN

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dipergunakan secara kompeten, baik itu dari sisi pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, sehingga hal ini dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga dapat dikatakan seperti mata rantai, bahwa perkembangan suatu organisasi bergantung pada perilaku organisasi itu sendiri, sementara perilaku organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu karyawannya. Di sisi lain, perilaku individu karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasional, dan sebaliknya iklim organisasional akan membentuk perilaku karyawan dalam mencapai kinerjanya. Oleh karena itu, jika iklim organisasional memberikan pengaruh yang positif, maka ini akan mendorong karyawan pada kinerja yang optimal.

Pihak manajemen perlu mempertimbangkan sudut pandang karyawan dan mengambil beberapa umpan balik secara terus menerus dari karyawannya, yang pada akhirnya akan berdampak baik pada keberlangsungan organisasi. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan harapan organisasi. Kemudian berkaitan dengan iklim organisasional, salah satu untuk menciptakan iklim organisasional positif, yaitu meminimalisir aturan-aturan yang kaku (misalnya, berkaitan dengan pelaporan permasalahan yang dihadapi karyawan, dapat langsung melaporkan kepada atasan langsungnya apabila permasalahan tersebut bersifat mendesak, tanpa harus melalui bagian administrasi), memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan atas hasil kerjanya, keterjelasan atas hak-hak karyawan, pemberian *rewards*, dan memberikan bantuan atas kesulitan yang dihadapi karyawan.

Kekuatan dari efek moderasi iklim organisasional pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan memberikan dampak yang positif. Namun demikian, iklim organisasional bukanlah satu-satunya yang dapat memberikan kekuatan. Oleh karena itu, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk memperkaya teori yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, misalnya moderasi gaya kepemimpinan. Hal ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk melengkapi kekurangan dari penelitian ini.

5 ACKNOWLEDGEMENTS

Kami mengucapkan terima kasih kepada dewan redaksi dan *reviewer* Jurnal Manajemen Maranatha atas komentar dan saran yang sangat berguna pada penelitian ini.

6 REFERENSI

- Abolade, D. A. (2018). Impact of employees' job insecurity and employee turnover on organisational performance in private and public sector organisations. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 5-19. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0016>
- Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee performance measurement and

- performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342-347. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p342>
- Alfandi, A. M. (2016). Training impact on the performance of employees “A case of Jordanian travel and tourism institutions.” *International Business Management*, 10(4), 377-384. <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2016/377-384.pdf>
- Astarina, I., Budiyanto, B., & Agustedi, A. (2021). The rule of competence, compensation, and workshop on employee performance mediated by prime service of public health service. *Accounting*, 7(1), 65-74. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.013>
- Bag, S., Sahu, A. K., Kilbourn, P., Pisa, N., Dhamija, P., & Sahu, A. K. (2022). Modeling barriers of digital manufacturing in a circular economy for enhancing sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(3), 833-869. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0637>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J-G., & Cillo, V. (2019). Tips to use Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Dawson, J. F. (2022). *Interpreting interaction effects*. <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ehrhart, M. G., Ehrhart, K. H., & Schneider, B. (2015). Organizational climate. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-3). John Wiley & Sons, Ltd
- Ferdinand, A. T. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review-descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Ghi, T. N., Thu, N. Q., Huan, N. Q., & Trung, N. T. (2022). Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam. *Management*, 26(1), 1-18. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0081>
- Goldin, I., & Muggah, R. (2020). *Why the world needs better - not less - globalization*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/>
- Golini, R., & Gualandris, J. (2018). An empirical examination of the relationship between globalization, integration and sustainable innovation within manufacturing networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 874-894. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2016-0725>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Managing people in organization*. South-Western
- Grobler, A., & Rensburg, M. J. van. (2019). Organisational climate, person-organisation fit and turn over intention: A generational perspective within a South African Higher Education Institution. *Studies in Higher Education*, 44(11), 2053-2065. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1492533>
- Haerofiatna. (2021). Pengaruh kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Primagraha. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 309-317. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.275>
- Hager, P. (2017). The integrated view on competence. In *Competence-based vocational and professional education* (pp. 203-228). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4_10
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Jiang, X., Du, J., Zhou, J., & Cui, Y. (2020). The impact of negative informal information before a change on performance: A within-person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph17020670>
- Kenny, D. A. (2018). *Moderator variables: Introduction*. Davidakenny. <https://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- Kindarto, A., Zhu, Y-Q., & Gardner, D. G. (2020). Full range leadership styles and government IT team performance: The critical roles of follower and team competence. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 889-917. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730198>
- Ko, W-H. (2015). Constructing a professional competence scale for foodservice research & development employees from an industry viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 66-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.002>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Lajili, K., Lin, L. Y-H., & Rostamkalaei, A. (2020). Corporate governance, human capital resources, and firm performance: Exploring the missing links. *Journal of General Management*, 45(4), 192-205. <https://doi.org/10.1177/0306307019895949>
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Impact of organisational climate on employee motivation: A conceptual perspective. *International Journal in Management & Social Science*, 5(7), 325-336. <https://indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijmss&volume=5&issue=7&article=026>
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., & Widnyana, I. W. (2020). Influence of leadership and organizational climate on employee performance with job satisfaction as intervening variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718-21728. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i01.782>
- Marnisah, L., Zamzam, F., Handayani, S., Yustini, T., Wijaya, H., Maris, H., & Irwanto, D. (2021). Factors affecting e-procurement division employee performance. *International Journal of Data and Network Science*, 5(1), 19-24. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.007>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Memon, M. A., Cheah, J-H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: Issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1). [https://doi.org/10.47263/JASEM.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)01)
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J-H., Thuramy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2). [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees’ creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader-member exchange and coaching. *SAGE Open*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>

- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. P. D. (2013). The Impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *107*, 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, *71*(2), 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (Study on the food and agriculture office clump of Merauke Regency). *Technium Social Sciences Journal*, *27*, 556-578. <https://doi.org/10.47577/tssj.v27i1.5200>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. Boenningstedt. <http://smartpls.com>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(8), 1777-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, *15*(2), 326-344. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, *26*(4), 531-554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1-47). Springer International Publishing
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 373-414). American Psychological Association
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press
- Subramanian, I. D., & Shin, Y. N. (2013). Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry. *World Applied Sciences Journal*, *22*(12), 1751-1759. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.22.12.161>
- Tay, S. I., Alipal, J., & Lee, T. C. (2021). Industry 4.0: Current practice and challenges in Malaysian manufacturing firms. *Technology in Society*, *67*. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101749>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, *25*(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Vong, L. T-N., Ngan, H. F. B., & Lo, P. C-P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *9*(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022>
- Wahyudi, W. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. *ECo-Buss*, *4*(2), 265-273. <https://doi.org/10.32877/eb.v4i2.272>
- Xu, M. L., & Leung, S. O. (2018). Effects of varying numbers of Likert scale points on factor structure of the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Asian Journal of Social Psychology*, *21*(3), 119-128. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12214>
- Yang, Y., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, *171*(2), 275-288. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.006>

