

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I  
CABANG SUMATERA UTARA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan  
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana  
Manajemen (S.M) Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**Nama : Edwika Marcelina**  
**NPM : 1705160496**  
**Program Studi : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



RAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 21 Mei 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : EDWIKA MARCELINA  
NPM : 1705160496  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I CABANG SUMATERA UTARA MEDAN

Dinyatakan : (A.) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

JASMAN SARIPPUDIN HSB, S.E., M.Si

NADIA IKA PURNAMA, S.E., M.S

Pembimbing

Prof. Dr. JUFUZEN, S.E., M.Si

PANFIWA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : EDWIK MARCELINA  
N.P.M : 1705160496  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I CABANG SUMATERA UTARA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2024

Pembimbing Skripsi

Prof. Dr. J. FRIZEN, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Edwika Marcelina  
NPM : 1705160496  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar belakang di Perumnas	23/4.2024	
Bab 2	Tambah teori / Jme Perumnas	25/4.2024	
Bab 3	Indikator di Perum / Analisis Pokok	25/4.2024	
Bab 4	Persepsi Responden di Perum	27/4.2024	
Bab 5	Tambah ketepatan Penelitian	29/4.2024	
Daftar Pustaka	Contoh Medley	2/5.2024	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidg Meja Hijau	6/5.24	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, Mei 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.)

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : EDWIKA MARCELINA

NPM : 1705160496

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior pada Perum Perumnas Regional 1 Cabang Sumatera Utara Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



**EDWIKA MARCELINA**

## ABSTRAK

### **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I CABANG SUMATERA UTARA MEDAN**

Oleh

**EDWIKA MARCELINA**

**Email: edwikamarcelina118@gmail.com**

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu karyawan kurang mendapatkan semangat bekerja dari atasan sehingga membuat karyawan kurang mendapatkan motivasi yang baik untuk mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya sehingga menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Kurang kenyamanan dalam bekerja yang disebabkan oleh hubungan kurang baik antara karyawan memicu iklim organisasi yang negatif. Masih banyak karyawan yang belum memberikan kinerja yang baik pada perusahaan serta perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di Perum Perumnas masih belum berjalan dengan lancar yang diakibatkan oleh perilaku karyawan yang masih bekerja secara individu dan tidak terlalu memikirkan rekan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan angket sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi partial (partial least square/PLS). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.

**Kata Kunci: Motivasi, Iklim Organisasi, Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior***

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN PERUMNAS REGIONAL IMEDAN NORTH SUMATRA BRANCH

By

EDWIKAMARCELINA

Email: edwikamarcelina118@gmail.com

*The problem in this research is that employees do not get enthusiasm for work from their superiors, which makes employees lack good motivation to do work that is appropriate to their field, thus hampering the achievement of company goals. Lack of comfort at work caused by poor relationships between employees triggers a negative organizational climate. There are still many employees who have not given good performance to the company and Organizational Citizenship Behavior at Perum Perumnas is still not running smoothly which is caused by the behavior of employees who still work individually and do not think too much about their co-workers. This research aims to determine the influence of work motivation and organizational climate on employee performance through Organizational Citizenship Behavior at Perum Perumnas Regional I, North Sumatra Medan Branch, both directly and indirectly. This study uses a quantitative approach. The sample in this study was 60 respondents. The data collection technique in the research used a questionnaire while the data analysis technique used was partial regression analysis (partial least squares/PLS). The research results show that work motivation has no effect on employee performance. Organizational climate has no effect on employee performance. Work Motivation and Organizational Climate have no effect on employee performance. Work Motivation has a significant and influential effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Climate has no effect on Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior has a significant and significant effect on Employee Performance. Work Motivation and Organizational Climate have a significant and influential effect on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior at Perum Perumnas Regional I North Sumatra Medan Branch.*

*Keywords: Motivation, Organizational Climate, Performance, Organizational Citizenship Behavior*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan kesehatan dan Rahmat – Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal ini dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan”**. Shalawat dan salam tak luput penulis hantarkan kepada Rasulullah SAW, dengan segala keteladanan yang ada pada – Nya. Adapun tujuan penulis skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memenuhi dalam memperoleh gelar sarjana (S.M) Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terselesainya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak, untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besar Nya kepada :

1. Yang teristimewa kepada kedua orang tua tercinta Papa Edy Sukamto, Mama Wiwik Hariati, Abang Andri dan Abang Okky, Bubut Isma dan Kak Aura yang telah memberikan curahan kasih sayang, perhatian, pengorbanan, semangat, dan bimbingan serta doa yang tulus sehingga penulis mempunyai semangat dan kemauan yang keras dan bertanggung jawab.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani. M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing pada penulisan skripsi dan selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
8. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
9. Seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan proposal ini.
10. Bapak / Ibu Pimpinan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara beserta seluruh karyawan yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan riset kepada penlis.

11. Herry sebagai partner kuliah dan sahabat perjuangan yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan proposal ini, semoga Allah SWT membalas budi baik mereka.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini dapat bermanfaat bagi rekan – rekan mahasiswa dan para pembaca sekalian, semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya kepada kita, dan semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

*Amin ya rabbal'amin....*

**Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.**

Medan, Mei 2024

Penulis

**Edwika Marcelina**  
**170160496**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Kinerja .....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	10
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan .....	11
2.1.1.3 Indikator Kinerja karyawan .....	13
2.1.1.4 Tujuan Kinerja Karyawan.....	14
2.1.1.5 Manfaat Kinerja .....	14
2.1.2 Motivasi Kerja.....	15
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	15
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....	15

2.1.2.3 Indikator-Indikator Motivasi kerja.....	17
2.1.2.4 Tujuan motivasi kerja .....	18
2.1.2.5 Manfaat Motivasi Kerja .....	18
2.1.3 Iklim Organisasi .....	18
2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi.....	18
2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi .....	19
2.1.3.3 Indikator-Indikator Iklim organisasi .....	20
2.1.3.4 Tujuan Iklim Organisasi .....	21
2.1.3.5 Manfaat Iklim Organisasi .....	22
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	23
2.1.4.3 Indikator-Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	23
2.1.4.4 Tujuan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	25
2.1.4.5 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	25
2.2 Kerangka Konseptual .....	26
2.3 Hipotesis .....	34
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	36
3.2 Definisi Operasional .....	36

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.6 Teknik Analisis Data .....	43
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1 Deskripsi Data .....	47
4.2 Analisis Variabel Penelitian .....	50
4.3 Pembahasan .....	68
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran .....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan (Y).....	37
Tabel 3.2 Indikator Motivasi Kerja (X1).....	37
Tabel 3.3 Indikator Iklim Organisasi (X2).....	38
Tabel 3.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	38
Tabel 3.5 Waktu Penelitian.....	39
Tabel 3.6 Jumlah Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.....	40
Tabel 3.7 Skala Likert.....	41
Tabel 4.1 Skala Likert.....	47
Tabel 4.2 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.3 Berdasarkan Rentan Usia.....	48
Tabel 4.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	49
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Responden Variabel Motivasi Kerja.....	50
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Responden Variabel Iklim Organisasi.....	52
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	54
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	55
Tabel 4.9 Parameter Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	57
Tabel 4.10 Hasil Uji Factor Loading (FL).....	59
Tabel 4.11 Hasil Uji AVE.....	60
Tabel 4.12 Hasil Cross Loading.....	61
Tabel 4.13 Uji Fornell Larcker.....	62
Tabel 4.14 Cronbach's Alpha.....	63

Tabel 4.15 Composite Reliability .....	63
Tabel 4.16 Parameter Inner Model dalam PLS.....	64
Tabel 4.17 Hasil Uji R Square .....	66
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Melalui Path Coefficient, t-value dan p-value	67

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 27
- Gambar 2.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 29
- Gambar 2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan 29
- Gambar 2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 30
- Gambar 2.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 32
- Gambar 2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja 33
- Gambar 2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* 34
- Gambar 4.1 Koefisien Standarisasi Outer Model 58
- Gambar 4.2 Diagram Jalur Pengujian Inner Model 65

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Ilmu Pengetahuan dan teknologi saat ini mengalami perkembangan yang begitu pesatnya semakin canggih. Manusia dalam hal ini terus berupaya berbuat kearah yang lebih baik guna mempercepat dan mengurangi resiko kesalahan dalam melaksanakan tugas dan rutinitasnya sehari-hari. Oleh karena itu dalam masa persaingan yang sangat ketat sekarang ini, sumber daya manusia yang siap pakai dan berkualitas sangat dibutuhkan untuk dapat mengikuti dan menguasai segala perkembangan teknologi dan informasi sehingga dapat berkembang dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan suatu komponen penting bagi suatu organisasi, karena dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Visi dan misi suatu organisasi akan dapat terwujud dengan adanya karyawan yang baik, karena ditangan karyawan semua itu akan dapat terwujud. Selain dengan teknologi yang digunakan sempurna, jika tidak di imbangi dengan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia nya, maka efektifitas dan efesiensi organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan agar tujuan perusahaan dan individunya dapat tercapai.

Kinerja adalah keberhasilan yang dicapai seseorang sesuai dengan standart yang ditetapkan dalam pekerjaan. Kinerja dapat ditingkatkan apabila adanya

kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan individu itu sendiri (Wahyudi & Tupti, 2019). Sedangkan menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) kinerja adalah pencapaian kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam membuktikan usaha dalam pencapaian tahapan kapasitas yang tinggi dalam suatu perusahaan (Syahputra & Jufrizen, 2019). Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi kerja.

Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. (Sembiring et al., 2021) Motivasi merupakan reaksi dari seorang karyawan terhadap beberapa penjelasan yang didapat dari perusahaan kemudian muncul dari sebuah hasrat dari diri seorang karyawan tersebut untuk berkarya atau bekerja agar tujuannya dapat tercapai. Motivasi adalah suatu keinginan atau dukungan yang dapat membuat seseorang berantusias dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan (Meidita, 2019). Motivasi merupakan suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Hasibuan & Bahri, 2018). Motivasi perlu dilaksanakan organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugasnya jika

didasarkan dengan motivasi yang tinggi maka kinerjanya juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Selain motivasi kerja, iklim organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam organisasi, makna iklim adalah keadaan atau suasana yang terdapat dalam suatu organisasi. (Shafarila & Supardi, 2016) Iklim organisasi adalah sudut pandang seorang karyawan yang tergabung antara pandangan umum, emosi dan perilaku karyawan yang mementingkan norma, nilai-nilai dan sikap yang dimiliki. Sedangkan menurut (Purnama, 2017) iklim organisasi adalah suasana lingkungan organisasi yang karyawan rasakan yang mengarah pada aspek-aspek seperti keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis lingkungan kerja. Keamanan psikologis meliputi kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan diri karyawan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan kelangsungan karirnya. Kebermaknaan psikologis merupakan perasaan karyawan bahwa mereka memperoleh pengembalian dari investasi energi fisik, kognitif, dan emosional yang mereka lakukan dalam bekerja.

Seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu yang diluar dari deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya tetapi dikarenakan perilaku yang inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang bisa meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi ini bisa dikatakan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* adalah loyalitas, kecintaan dan

rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya (Jufrizen et al., 2020). Sedangkan menurut (Ratnasari, 2010) *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap seseorang diluar tanggung jawab dan kewajibannya, tidak terlalu mementingkan dirinya sendiri dan imbalan atau bisa dibidang sukarela untuk membantu rekan kerja dan tidak pernah mengeluh dalam membantu rekan kerjanya. Dalam penelitian yang dilakukan (Jufrizen et al., 2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi faktor iklim organisasi. Selanjutnya hasil penelitian menyimpulkan bahwa selain iklim organisasi, motivasi juga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perum Perumnas Cabang Sumatera Utara berlokasi di Medan. Perumnas adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. Perumnas didirikan sebagai solusi pemerintah dalam menyediakan perumahan yang layak bagi masyarakat menengah ke bawah. Perusahaan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1988, dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 2004 tanggal 10 Mei 2004. Sejak didirikan tahun 1974, Perumnas selalu tampil dan berperan sebagai pioneer dalam penyediaan perumahan dan permukiman bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Melalui konsep pengembangan skala besar, Perumnas berhasil memberikan kontribusi signifikan dalam

pembentukan kawasan permukiman dan kota-kota baru yang tersebar di seluruh Indonesia.

Berdasarkan survey yang penulis lakukan, dapat ditemukan beberapa masalah diantaranya masalah motivasi yang kurang diberikan oleh atasan kepada karyawan sehingga membuat karyawan masih ada yang melakukan pekerjaan yang kurang maksimal. Yang kedua, iklim organisasi dalam perusahaan kurang adanya komunikasi yang baik antara sesama karyawan ataupun dengan atasan sehingga menyebabkan suasana lingkungan pekerjaan yang kurang nyaman. Ketiga, kinerja yang kurang maksimal yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Yang keempat, *Organizational Citizenship Behavior* masih minimnya dorongan antara karyawan untuk membantu sesama karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang dipaparkan diatas, maka ditemukan identifikasi masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Karyawan kurang mendapatkan semangat bekerja dari atasan sehingga membuat karyawan kurang mendapatkan motivasi yang baik untuk mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya sehingga menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

2. Kurang kenyamanan dalam bekerja yang disebabkan oleh hubungan kurang baik antara karyawan memicu iklim organisasi yang negatif.
3. Masih banyak karyawan yang belum memberikan kinerja yang baik pada perusahaan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* di Perum Perumnas masih belum berjalan dengan lancar yang diakibatkan oleh perilaku karyawan yang masih bekerja secara individu dan tidak terlalu memikirkan rekan kerja.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar batasan masalah yang diteliti tidak meluas, maka peneliti memberikan batasan masalah pada peneliti ini, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kompensasi, iklim organisasi, pelatihan, *Organizational Citizenship Behavior* dan lain-lain. Tetapi dalam penelitian ini, penulis hanya membatasi masalah pada faktor motivasi kerja, iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh dengan kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh dengan kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?
3. Apakah motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?

4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh dengan kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara?
7. Apakah Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* ?

### **1.5 Tujuan**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan data-data empiris mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan bagi pembacanya dalam hal motivasi kerja, iklim organisasi, kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* .

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana untuk belajar bagaimana memecahkan masalah secara ilmiah dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran berdasarkan ilmu yang diperoleh selama berada di bangku kuliah.

### b. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan Perum Perumnas, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan agar dapat mengambil langkah dan keputusan guna melakukan persiapan dan perbaikan demi kemajuan perusahaan tersebut serta memberikan gambaran dan harapan yang positif terhadap nilai masa depan perusahaan tersebut.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi Peneliti Selanjutnya penelitian ini dapat menambah informasi sumbangan pemikiran dan bahan kajian bagi penelitian yang akan dilakukan lebih lanjut

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Seperti yang sudah kita ketahui bersama bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat kesuksesan pada suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang bagus akan mengikuti hasil baik pada perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan buruk juga akan berdampak negatif pada kesuksesan perusahaan. Hasil dari kinerja karyawan ini bisa dinilai dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan juga kerjasama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Seluruhnya tergantung dari kuantitas dan juga waktu yang dimanfaatkan oleh pihak karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Setiap kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan bisnis perusahaan adalah wujud performa atau kinerja. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting pada kesuksesan dan perkembangan perusahaan.

Dalam hal ini, perusahaan harus bisa memantau kinerja setiap karyawannya apakah mereka sudah mampu menjalankan tugas dan juga kewajibannya dengan baik sesuai harapan ataukah tidak. Penilaian kinerja ini berperan penting dalam menentukan kerjasama dengan pihak karyawan. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia adalah hal utama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia yang berintegritas akan turut serta dalam memajukan perusahaan sebagai wadah untuk meningkatkan kinerja yang baik.

(Julita & Arianty, 2018) menyatakan pentingnya kinerja bagi berjalannya suatu perusahaan adalah untuk menyempurnakan dan melaksanakan tanggung jawab.

Kinerja menurut (Fauzi & A Nugroho, 2020) adalah penampilan kerja atau hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasa digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaan itu sendiri. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya.

Kinerja juga diartikan sebagai keahlian seseorang dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan dengan target penyelesaian sesuai waktu yang sudah di tentukan agar tujuannya dapat sesuai dengan moral ataupun etika perusahaan. Maka kinerja karyawan dapat memberikan pengaruh besar bagi perusahaan tersebut (Sitinjak et al., 2021).

Menurut (Suryani et al., 2020) kinerja atau prestasi kerja merupakan gambaran hasil yang diraih seseorang dalam memenuhi tujuan yang telah ditentukan. Setiap karyawan memiliki hasil kerja yang berbeda satu dengan lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Jadi menurut pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah serangkaian hasil kerja seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan penilaian aspek – aspek seperti kualitas, kuantitas, waktu kerja yang tepat dan hasil kerja sama antar karyawan.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

(Rorimpandey, 2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

1. Motivasi, yaitu dukungan untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan suatu tindakan tertentu.
2. Kemampuan, yaitu bakat atau keahlian yang dimiliki seseorang.
3. Keadaan/kondisi sosial, yang dimaksud keadaan/kondisi sosial dalam hal ini yaitu bagaimana hubungan pemimpin dengan bawahannya, seleksi dan penempatan karyawan.
4. Lingkungan kerja, yang dimaksud lingkungan kerja dalam hal ini yaitu kondisi ruangan kerja yang nyaman, rapi, bersih dan keamanan kerja.
5. Kebutuhan individu, yaitu mencakup tentang psikologi individu.
6. Pengembangan teknologi, yaitu mencakup tentang bahan baku dan metode dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut (Haryaka, 2021) banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, antara lain :

1. Konsep diri, yaitu gagasan atau gambaran terhadap diri sendiri.
2. Efikasi diri yaitu rasa kepercayaan terhadap diri sendiri.
3. Kepribadian, merupakan reaksi seseorang terhadap individu lain.
4. Pengalaman yaitu pengetahuan seseorang terhadap suatu peristiwa.
5. Masa kerja, waktu lamanya bekerja.
6. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat memicu gairah seseorang untuk bekerja.
7. Kecerdasan, kemampuan seseorang untuk berfikir atau merespon sesuatu.
8. Kepuasan kerja, tingkatan kepuasan seorang pekerja terhadap pekerjaannya.
9. Imbalan yaitu hasil yang diperoleh dari kinerjanya.
10. Loyalitas, rasa kesetiaan pekerja.

11. Komunikasi antar pribadi, yaitu suatu hubungan yang baik antar pekerja.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja**

Menurut (Astrama et al., 2021) ada beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu

1. Kualitas hasil kerja, pekerjaan yang dilakukan yang dapat diukur dengan efisiensi dan efektifitas kerja.
2. Tingkat daya tahan kerja, yaitu ketahanan tubuh dalam melakukan pekerjaan dalam jangka waktu lama.
3. Disiplin dan absensi, disiplin merupakan rasa kepatuhan akan pekerjaan, sedangkan absensi yaitu sebuah kegiatan yang dilakukan agar mengetahui jumlah kehadiran dalam bekerja.
4. Tingkat kerjasama antar rekan kerja, yaitu pencapaian yang dilakukan dalam bekerja bersama dengan pekerja lainnya.
5. Kepedulian akan keselamatan kerja, selalu memikirkan dan memperhatikan keamanan dan keselamatan dalam bekerja.
6. Tanggung jawab atas pekerjaan, menanggung resiko yang muncul dari suatu pekerjaan.
7. Tingkat inisiatif/kreativitas, yaitu rasa kesadaran dalam diri.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2014) indikator kinerja:

1. Kualitas pelayanan, yaitu kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan dapat member hasil yang memuaskan bagi penggunanya.
2. Komunikasi, yaitu kemampuan karyawan dalam berkomunikasi yang baik dengan pelanggan.
3. Kecepatan, yaitu kecepatan dalam bekerja yang diukur dalam tingkat waktu agar karyawan mampu mencapai kepuasan konsumen.

4. Kemampuan, yaitu rasa kesanggupan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin.
5. Inisiatif, yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemunduran pekerjaannya.

#### **2.1.1.4 Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut (Nurfitriani, 2022) tujuan dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan.
2. Untuk menentukan pegawai yang perlu diberikan pelatihan dan membantu evaluasi hasil *training*.
3. Untuk dapat menentukan siapa yang pantas mendapatkan *reward*

#### **2.1.1.5 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Dharma et al., 2023) manfaat kinerja karyawan antara lain :

1. Dapat memecahkan keluhan-keluhan.
2. Dapat menyediakan forum-forum untuk mendiskusikan kemajuan kerja sehingga para karyawan dapat menerima umpan balik dan dapat menilai seberapa jauh hasil pencapaian mereka.
3. Dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan.
4. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut (Wardan, 2020) motivasi merupakan daya pendorong yang dapat membuat seseorang bersedia untuk menggerakkan kompetensi dalam bentuk keterampilan atau keahlian, energi dan waktu untuk melaksanakan berbagai aktivitas atau kegiatan dan menuntaskan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya yang menjadi tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Motivasi dapat dipahami sebagai kondisi dalam diri individu yang dapat mengakibatkan mereka berperilaku dengan cara yang dapat membuktikan agar tercapainya tujuan perusahaan (Situmorang, 2022).

Motivasi menurut (Rahmati et al., 2020) adalah suatu keadaan yang mendorong atau yang menjadi alasan seseorang melakukan suatu tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan secara sadar.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk membangkitkan semangat dalam bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dengan demikian jelas bahwa seorang karyawan akan terus meningkatkan kompetensinya jika adanya motivasi dari diri karyawan tersebut.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Ajabar, 2020) dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Internal, dalam faktor internal yang dapat mempengaruhi motivasi pada seseorang yaitu:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup, yaitu rasa ingin memenuhi kebutuhan hidup.
  - b. Keinginan untuk memiliki, rasa ingin memiliki sesuatu yang diharapkan.
  - c. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan, rasa ingin memiliki suatu pencapaian dalam pekerjaan.
  - d. Keinginan untuk mendapatkan pengakuan, rasa untuk mendapat pengakuan terhadap apa yang dilakukan.
  - e. Keinginan untuk berkuasa, rasa agar dapat menguasai sesuatu.
2. Faktor Eksternal, dalam faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu yaitu :
  - a. Keadaan lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi terhadap tempat pekerjaan.
  - b. Kompensasi yang cukup, yaitu upah yang diterima sudah dirasa sesuai dengan kinerja yang dilakukan.
  - c. Supervisi yang baik, yaitu menilai hasil kerja atau aktivitas dan kinerja bawahan.
  - d. Adanya jaminan pekerjaan yang diberikan, yaitu sesuatu hal yang dapat menjamin seorang pekerja baik itu dalam hal kesehatan dan keselamatan dalam bekerja.
  - e. Status dan tanggung jawab, yaitu sikap seseorang dalam menanggapi sesuatu pekerjaan.
  - f. Peraturan yang fleksibel, yaitu aturan-aturan yang dapat disesuaikan dengan masing-masing jenis pekerjaan.

Menurut (Sitorus, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain yaitu :

- a. Promosi, merupakan pemindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi
- b. Prestasi kerja, hasil dari pencapaian suatu pekerjaan.
- c. Pekerjaan itu sendiri.

### **2.1.2.3 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut (Mohtar, 2019) adalah:

1. Dorongan untuk meningkatkan prestasi, merupakan dukungan yang dapat membuat seseorang untuk mendapatkan hasil kerja yang diharapkan.
2. Dorongan untuk menghindari kegagalan, suatu pembelajaran untuk mengetahui hal terburuk suatu pekerjaan sehingga bisa menghindari sebuah kegagalan dalam mengerjakannya.
3. Dorongan untuk bekerja keras, upaya seseorang yang bisa meningkatkan kesungguhan pekerja dalam mengerjakan sesuatu.
4. Dorongan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu berani menggunakan seluruh kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Menurut (Rukajat, 2018) motivasi kerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kenyamanan, yaitu keadaan dimana seseorang dapat merasakan damai dalam menjalankan sesuatu.
2. Fasilitas dan sarana yang memadai, yaitu memberikan kebutuhan yang cukup terhadap pekerjaannya.
3. Disiplin waktu, yaitu ketepatan dalam waktu bekerja.

4. Pemberian penghargaan, yaitu hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengapresiasi suatu pekerjaan yang baik atau yang diharapkan.
5. Insentif, pemberian bonus terhadap hasil kerja yang memuaskan.

#### **2.1.2.4 Tujuan motivasi kerja**

Tujuan motivasi menurut (Armansyah, 2022) adalah :

1. Untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan sesuatu hal yang diharapkan perusahaan.
2. Agar karyawan bersemangat dalam meningkatkan kinerja maka diperlukan motivasi yang baik.
3. Agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.5 Manfaat motivasi kerja**

Menurut (Pianda, 2018) manfaat dari motivasi kerja yaitu :

1. Dapat menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat.
2. Pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat.
3. Seseorang dapat merasa dihargai atas hasil kerjanya.
4. Bersemangat dalam bekerja.
5. Tidak terlalu membutuhkan pengawasan terhadap karyawan sehingga semangat juangnya tinggi.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Setiap organisasi untuk mencapai tujuan bersama harus memiliki iklim organisasi, iklim organisasi yang baik akan menjadi langkah awal dalam organisasi untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan, anggota organisasi dan

dapat membentuk nilai-nilai kepribadian yang positif dari anggota organisasi tersebut. Perusahaan perlu membuat suatu iklim yang dapat dianut oleh para karyawan. Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari sifat atau watak organisasi yang bertahan dalam waktu lama (Zamzam & Yustini, 2021)

Menurut (Idrus, 2022) iklim organisasi diartikan sebagai pendapat atau persepsi karyawan tentang bagaimana perasaannya bekerja dalam suatu organisasi dan aspek lingkungan yang mempengaruhi keahlian orang-orang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut (Jufrizen et al., 2020) iklim organisasi didefinisikan sebagai organisasi perasaan atau entitas kolektif. Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok dan organisasi, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu dan kinerja organisasi.

Menurut beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah sikap dan perilaku yang dirasakan karyawan dari lingkungan kerjanya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi**

Menurut (Silviani, 2020) ada empat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Manajer/Pimpinan, setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer akan mempengaruhi iklim dalam organisasi. Misalnya cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, aturan-aturan yang diberikan.
2. Tingkah laku karyawan, tingkah laku dari karyawan dapat mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama dalam hal tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan mereka.

3. Tingkah laku kelompok kerja, terdapat kebutuhan tertentu bagi kebanyakan orang dalam hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang sering kali dipenuhi dalam kelompok organisasi.
4. Faktor eksternal organisasi, misalnya keadaan ekonomi akan mempengaruhi iklim.

Sedangkan menurut (Budi, 2021) yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi, merupakan susunan pekerja dalam perusahaan.
2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan. Metode ini digunakan manajer untuk mengawasi dan mengarahkan karyawan.
3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok, yaitu hubungan yang nyata antara pribadi dengan pribadi lain.
4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan, yaitu hubungan baik yang dihasilkan dari kerja sama atasan dan bawahan.
5. Hakikat pekerjaan kedudukan, yaitu posisi pekerjaan yang sesuai dengan kenyataan pekerjaan.
6. Luas organisasi, yaitu mencakup besarnya lingkungan organisasi.
7. Mutu lingkungan fisik, merupakan layaknya suatu perusahaan.

### **2.1.3.3 Indikator-indikator Iklim Organisasi**

Indikator-indikator iklim organisasi menurut (Muryati et al., 2022) yaitu :

1. Keadaan lingkungan fisik tempat kerja, yaitu suasana dalam lingkungan kerjanya.
2. Keadaan lingkungan sosial, yaitu hubungan sosial antar pekerja baik ataupun buruk.

3. Pelaksanaan sistem manajemen, yaitu jalannya sistem yang dibuat oleh perusahaan.
4. Produk, meyakinkan produk yang diberikan berkualitas.
5. Konsumen, yaitu pangsa pasar.
6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi, memperhatikan fisik dan kesehatan para pekerja.
7. Budaya organisasi, sesuatu hal yang diturunkan dari dulu sampai sekarang dari sebuah perusahaan.

Menurut (Budi, 2021) terdapat beberapa dimensi (indikator) dalam iklim organisasi, yaitu :

1. Struktur, yaitu susunan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, yaitu kewajiban seseorang dalam melakukan sesuatu.
3. Risiko, yaitu imbas dari suatu pekerjaan.
4. Kehangatan, yaitu kedekatan hubungan sosial antar sesama.
5. Dukungan, dorongan seseorang dalam menjalankan pekerjaan.
6. Konflik, yaitu suatu keadaan yang dapat memecahbelah pendapat satu sama lain.
7. Identitas, yaitu gambaran mengenai seseorang

#### **2.1.3.4 Tujuan iklim organisasi**

Adapun tujuan iklim organisasi menurut (Triastuti, 2018) yaitu :

1. Agar terciptanya iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat memberikan rasa aman dan nyaman.
2. Agar karyawan dapat bekerja secara optimal.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.1.3.5 Manfaat iklim organisasi**

Manfaat iklim organisasi menurut (Werdingingsih et al., 2023) sebagai berikut :

1. Iklim organisasi menjadi jembatan yang menghubungkan manajemen dengan perilaku karyawan dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.
2. Iklim organisasi juga berperan sebagai suatu alat agar para pekerja dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja.

### **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Munir, 2020) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku seseorang yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan, yang tidak secara langsung atau jelas diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara gabungan akan dapat mendorong fungsi organisasi lebih efektif.

Menurut (Jufrizen et al., 2020) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif itu tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi ke dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Sangudi et al., 2021) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang secara sukarela membantu rekan kerjanya untuk mau mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya untuk keuntungan organisasi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif yang dimiliki individu untuk membantu rekan kerjanya secara sukarela yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya namun dapat menjadi keuntungan organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Wicaksana, 2021) yaitu :

1. Dukungan organisasional, merupakan dorongan yang diberikan oleh pihak perusahaan atau organisasi.
2. Kualitas interaksi atasan dan bawahan, merupakan tingkat komunikasi antar pihak pekerja dalam perusahaan.
3. Masa kerja, merupakan lamanya bekerja dalam perusahaan.
4. Jenis kelamin, tidak membedakan jenis pekerjaan dengan jenis kelamin karyawannya.

Menurut (Pratiningtyas, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan melakukan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja, apabila seorang karyawan merasa puas dalam hal pekerjaannya maka karyawan tersebut bisa memberikan sikap saling membantu sesama rekan kerjanya.
2. Keadilan prosedural, yaitu keadilan yang dirasakan karyawan dari proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Persepsi pegawai terhadap keluasan pekerjaan mereka.

#### **2.1.4.3 Indikator-Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Ningsih & Suryanata, 2020) mengemukakan ada tujuh indikator atau aspek *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu :

1. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas dari organisasi atau masalah pribadi.
2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas anggota.
3. *Sportsmanship*, yaitu perilaku seseorang yang menghargai terhadap keadaan yang kurang sesuai dalam organisasi tanpa mengeluh atau keberatan.
4. *Civic Virtue*, perilaku ini merupakan perilaku yang menunjukkan tanggung jawab pada organisasi.
5. *Organizational compliance*, yaitu sikap individu yang menerima peraturan dan prosedur yang ada di organisasi.
6. *Organizational royalty*, yaitu perilaku yang berkaitan dengan upaya mempromosikan suatu organisasi ke pihak luar.
7. *Self-development*, yaitu perilaku yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan keterampilan secara mampu tanpa diminta.

Sedangkan menurut (Sangudi et al., 2021) indikator *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari :

1. *Experimentation* (percobaan), mencoba hal yang baru dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan.
2. *Risk taking* (mengambil resiko), yaitu berani bertanggung jawab atas pengambilan resiko dalam pekerjaan.
3. *Interaction with environment* (interaksi dengan lingkungan), mampu berinteraksi dengan sesama karyawan dan lingkungan pekerjaan.

4. *Dialog* (percakapan), mampu berkomunikasi yang baik dengan atasan dan sesama karyawan lainnya.
5. *Participative decision making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan), yaitu ikut serta dalam memecahkan masalah dan member masukan atau motivasi untuk yang lebih baik.

#### **2.1.4.4 Tujuan *Organizational Citizenship Behavior***

Tujuan *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Agustiningsih, 2022) yaitu :

1. Untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.
2. Untuk mengikat sikap dan perilaku pemimpin dan bawahan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
3. Agar karyawan dapat memiliki perilaku inisiatif yang positif terhadap pekerjaan dan perusahaannya.

#### **2.1.4.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Atlantika, 2023) *Organizational Citizenship Behavior* memiliki manfaat yaitu :

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan produktivitas kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menciptakan kebebasan dalam penggunaan sumber daya dengan tujuan produktivitas.
3. *Organizational Citizenship Behavior* dapat mengurangi kebutuhan akan sumber daya dengan alasan pemeliharaan fungsi organisasi.
4. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas di dalam maupun lintas perusahaan.

5. *Organizational Citizenship Behavior* memperkuat kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan anggota terbaik.
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi secara efektif terhadap perubahan lingkungan.

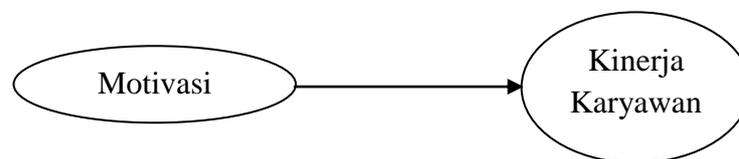
## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan susunan konstruksi logika yang diatur dalam rangka menjelaskan variabel yang diteliti. Dimana kerangka ini dirumuskan untuk menjelaskan konstruksi aliran logika untuk mengkaji secara sistematis kenyataan empirik.

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

Kinerja merujuk pada fungsi kemampuan dan motivasi. Seseorang dapat menilai kinerja karyawan dengan mengamati kemampuannya menuntaskan tugas yang diberi sesuai dengan keahlian, keterampilan, dan motivasi. Kehadiran motivasi akan merangsang karyawan untuk mengerahkan kemampuannya sehingga mampu menunjukkan kinerja yang maksimal. Pengaruh motivasi pada kinerja karyawan dapat mendorong terjadinya hal berikut. Pengukuran kinerja akan membawa seseorang pada tiga indikator kinerja yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Cermati kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menilai sejauh mana ia mampu mengerjakan tugas sesuai ketentuan dan standar perusahaan. Melihat rekan kerja termotivasi dan bersemangat mengerjakan sesuatu akan membuat seseorang melakukan hal serupa. Apalagi, jika usaha dan

kerja keras mereka juga dihargai oleh perusahaan. Sebaliknya, ketika pihak manajemen menutup mata pada kinerja buruk karyawan, ini bisa menurunkan motivasi karyawan lain. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Jufrizen & Noor, 2022), dan (Wahyudi & Tupti, 2019) diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini berarti bahwa motivasi memiliki dampak yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Dan menurut (Andayani & Tirtayasa, 2019) dan (Jufrizen & Sitorus, 2021) hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.2.1**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

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

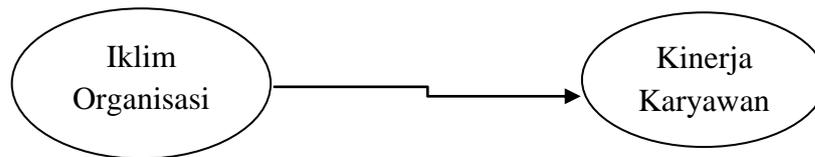
Iklim Organisasi merupakan bagian dari berbagai kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan kerja para karyawan yang merupakan bagian dalam aktivitas manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan tersebut agar dapat menyesuaikan diri dan mengendalikan Iklim Organisasi yang aman dan nyaman bagi seluruh karyawan dilingkungan kerja. Sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia yang berada dalam lingkungan kerja agar dapat bekerja dengan baik dan benar serta sesuai dengan

prosedur yang berlaku dalam menjalankan aktivitas organisasi sehingga terwujud kinerja yang optimal dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Iklim Organisasi juga sebagai faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai pemicu dalam mendorong karyawan agar tujuan organisasi tercapai.

Iklim organisasi serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja atau kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Begitu pentingnya iklim organisasi karena iklim organisasi diakui mempunyai pengaruh terhadap perilaku para karyawan dan pemimpin sebagai anggota organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi karyawan sehingga mereka dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja dan memberi petunjuk kepada mereka dalam upaya penyesuaian diri dalam organisasi.

Hasil dari temuan penelitian (Dalimunthe & Akrim, 2021) Konsep iklim organisasi dianggap mempunyai kedudukan sebagai jembatan yang menghubungkan manajemen atau pimpinan dan perilaku karyawan dalam mewujudkan kinerja organisasi guna pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan yang memainkan peran sangat besar dalam penentuan dan pemeliharaan iklim organisasi dengan mewujudkan sistem nilai menjadi pola perilaku di lingkungan kerja. Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian (Shafarila & Supardi, 2016), (Setiawan, 2015), (Sugiono et al., 2020) dan (Hasyim & Pasaribu, 2021)

Iklm organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

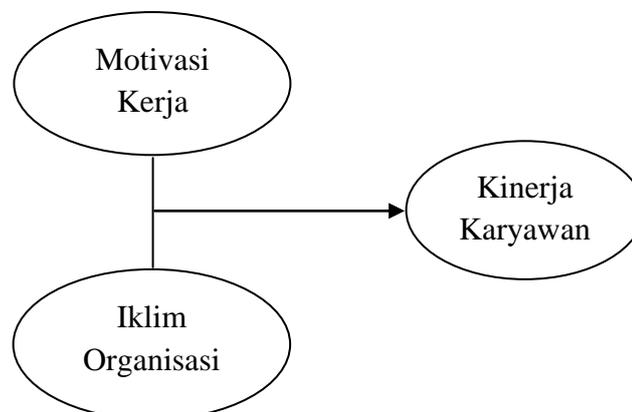


**Gambar 2.2.2**

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan keadaan yang dapat menggerakkan diri karyawan agar terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sedangkan iklim organisasi merupakan faktor lingkungan yang mempengaruhi anggota organisasi, yang biasa diukur melalui sudut pandang yang tidak terlepas dari lingkungan sekitarnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Isbahi, 2013), (Rojikun & Panggabean, 2021) dan (Yarsi et al., 2022) memiliki kesimpulan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

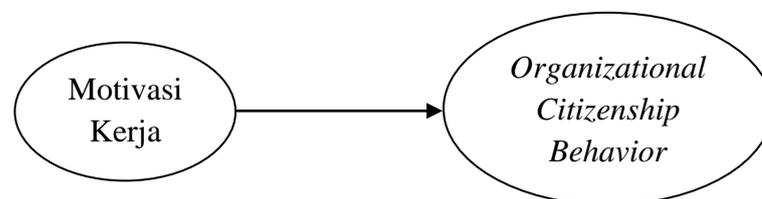


**Gambar 2.2.3**

### **Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan**

#### 2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai perilaku yang lebih mementingkan keutamaan orang lain, kehormatan, bersikap adil dan teliti dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan atau bisa disebut komitmen dalam bekerja secara kelompok (Hayati et al., 2011). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi pula. Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* tinggi biasanya akan dengan sukarela melakukan pekerjaan – pekerjaan di luar tugas formalnya. Selain itu karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* tinggi akan memiliki sikap peka terhadap sesama, nilai berbasis moral, dan komitmen untuk melakukan perubahan. Pendapat diatas juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gautama & Edalmen, 2020), (Riantini & Iriawan, 2016), (Nazmah et al., 2014) dan (Sipayung, 2021) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.



**Gambar 2.2.4**

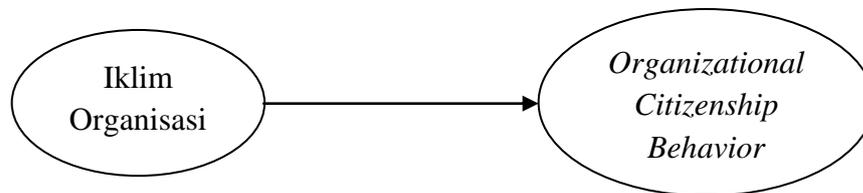
**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

### **2.2.5 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Khairuddin, 2020) salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah iklim organisasi sebagai faktor eksternal. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi melebihi kewajiban formalnya atau yang disebut *Organizational Citizenship Behavior*. Iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus karyawan untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya. Iklim organisasi yang positif ini juga dapat dilihat dari kepemimpinan yang diterima cukup baik oleh karyawan dan imbalan yang diterima oleh karyawan tergolong tinggi serta terbangunnya kehangatan diantara karyawan melalui program karyawan terbaik dan unit terbaik yang di umumkan setiap bulannya. Kebijakan-kebijakan perusahaan dalam meningkatkan rasa memiliki karyawan juga penting adanya untuk dapat mendukung terciptanya *organizational citizenship behaviour*.

Perubahan iklim organisasi membawa pengaruh kuat, dimana perubahan organisasi yang lebih baik mengarah pada kemampuan anggota organisasi dapat bekerja sebagai *team work*. Apabila organisasi memperhatikan dan peduli kepada karyawan akan menyebabkan mereka memberikan balasan kepada organisasi dengan melakukan perilaku-perilaku konstruktif diluar persyaratan kerja organisasi, demikian pula jika organisasi mampu memberikan iklim yang dipersepsikan secara positif oleh karyawan maka akan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian (Ukkas & Latif, 2017), (Mahendra & Surya, 2017), (Jufrizen et al., 2020) dalam penelitiannya

mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*



**Gambar 2.2.5**

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

*Organizational Citizenship Behavior* memiliki manfaat yaitu dapat meningkatkan produktivitas kerja. Semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* karyawan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sehingga makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja. Menurut (Lestari & Ghaby, 2018) untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* kepada karyawannya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam *job description* dan pembentukan sistem kerja yang kolektif.

Secara teoritis (Abrar & Isyanto, 2019) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dari organisasi lain. jadi karyawan yang memiliki sikap

*Organizational Citizenship Behavior* akan memberikan dampak yang lebih baik pada sebuah kinerja dalam suatu perusahaan.

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ticoalu, 2013), (Sakti et al., 2020), (Suzana, 2017) dan (Artiningsih & Rasyid, 2013) *Organizational Citizenship Behavior*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior*, yang didalamnya terdapat ketaatan, loyalitas, dan partisipasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.



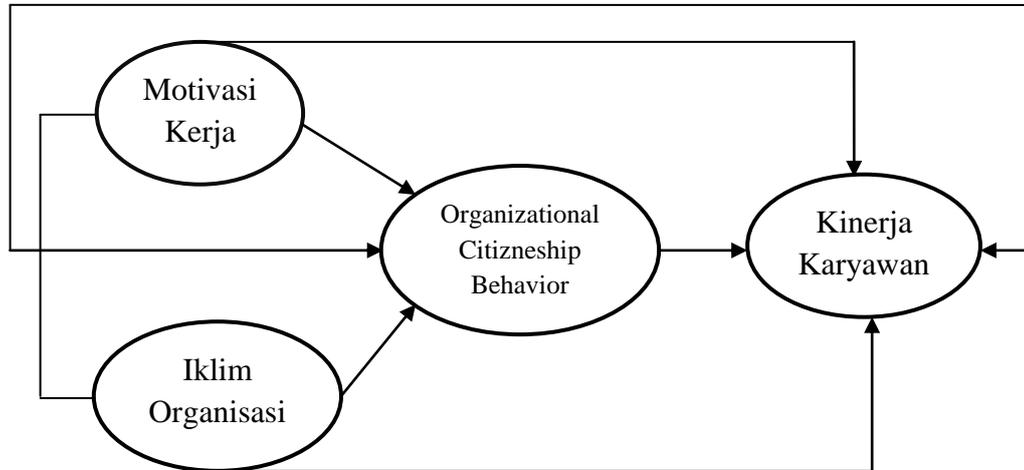
**Gambar 2.2.6**

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Kinerja karyawan akan meningkatkan apabila iklim organisasi yang ada di Perusahaan tersebut mendukung. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2020), (Jufrizen & Noor, 2022) berkesimpulan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, serta motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour*



**Gambar 2.2.7**

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
3. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.

5. Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
6. *Organizational Citizenship Behavior* terhadap terhadap kinerja karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
7. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan asosiatif dan kuantitatif, menurut (Manurung et al., 2014) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk memahami hubungan dua variabel atau lebih. Sedangkan kuantitatif merupakan pendekatan yang menentukan analisis perhitungan statistik dan bersifat sistematis. Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu variabel Motivasi Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Definisi Operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional terdiri dari empat variabel antara lain :

##### **3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Dari kesimpulan diatas dapat diartikan kinerja adalah serangkaian hasil kerja seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan penilaian aspek – aspek seperti kualitas, kuantitas, waktu kerja yang tepat dan hasil kerja sama antar karyawan.

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut (Jufrizen, 2021) mengemukakan bahwa ada empat indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan (Y)**

No	Indikator Kinerja Karyawan (Y)
1.	Kualitas kerja
2.	Kuantitas kerja
3.	Dapat tidaknya diandalkan
4.	Sikap

Sumber : (Jufrizen, 2021)

### 3.2.2 Motivasi Kerja (X1)

Motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk membangkitkan semangat dalam bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator motivasi kerja menurut (Rukajat, 2018) mengemukakan bahwa indikator yang meliputi motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Indikator Motivasi Kerja (X1)**

No	Indikator Motivasi Kerja (X1)
1	Kenyamanan
2	Fasilitas dan sarana yang memadai
3	Disiplin waktu
4	Pemberian penghargaan
5	Insentif

Sumber : (Rukajat, 2018)

### 3.2.3 Iklim Organisasi (X2)

Iklim organisasi adalah sikap dan perilaku yang dirasakan karyawan dari lingkungan kerjanya. Indikator iklim organisasi menurut (Budi, 2021) mengemukakan bahwa indikator yang meliputi iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Indikator Iklim Organisasi (X2)**

No	Indikator Iklim Organisasi (X2)
1	Struktur
2	Tanggung jawab
3	Risiko
4	Kehangatan
5	Dukungan
6	Konflik
7	Identitas

Sumber : (Budi, 2021)

### 3.2.4 *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif yang dimiliki individu untuk membantu rekan kerjanya secara sukarela yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya namun dapat menjadi keuntungan organisasi.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Sangudi et al., 2021) mengemukakan bahwa indikator yang meliputi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Indikator *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

No	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
1	<i>Experimentation</i> (percobaan)
2	<i>Risk taking</i> (mengambil resiko)
3	<i>Interaction with environment</i> (interaksi dengan lingkungan)
4	<i>Dialog</i> (percakapan)
5	<i>Participative decision making</i> (partisipasi dalam pengambilan keputusan)

Sumber : (Sangudi et al., 2021)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2021 sampai dengan selesai, dengan rincian kegiatan penelitian tersebut dibawah ini.

**Tabel 3.5 Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	2022/2023																							
		Agustus				September				Oktober				Februari				April				Mei			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset awal	■	■	■	■																				
2	Pengajuan Judul	■	■	■	■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Revisi Proposal													■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Seminar Proposal																	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Seminar Proposal																					■	■	■	■
8	Pengolahan Data																					■	■	■	■
9	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
10	Sidang Meja Hijau																					■	■	■	■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Manurung et al., 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan yang berjumlah 60 orang.

**Tabel 3.6**  
**Jumlah Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara**

No	Bagian	Jumlah
1	PM. Madya (Kepala Properti Manajemen)	1
2	Bagian Pemasaran	17
3	Bagian Keuangan dan SDM	17
4	Bagian Pertanahan dan Hukum	12
5	Bagian Perencanaan dan Produksi	13
Total		60

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Manurung et al., 2014) sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Dimana peneliti akan menggunakan karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan yang berjumlah 60 orang. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara yaitu menggunakan sampel jenuh atau sensus. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini dilakukan karena jumlah populasinya relative kecil.

## 3.5 Teknik Pengumpulan Data

### 3.5.1 Wawancara

Menurut (Manurung et al., 2014) wawancara adalah proses pengumpulan data yang dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan telepon. Untuk mendapatkan data peneliti melakukan tanya jawab dengan karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab

secara langsung mengenai hal yang relevan dengan penelitian.

### 3.5.2 Angket/Kuesioner

Angket/kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Skala yang digunakan adalah skala *likert* dengan kategori :

**Tabel 3.7**  
**Skala Likert**

Pernyataan	Bobot Nilai (Skor)
Sangat Setuju ( SS)	5
Setuju ( S)	4
Kurang Setuju ( KS)	3
Tidak Setuju ( TS)	2
Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

Selanjutnya Angket atau Kuesioner yang telah dibuat akan diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

#### a. Uji Validitas

Menurut (Manurung et al., 2014) tujuan menguji validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketentuan dan kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Apabila instrument tersebut valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

##### 1) Rumusan Statistik untuk pengujian validitas

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Item instrument variabel dengan totalnya

$n$  = Jumlah sampel

$\sum x_i$  = Jumlah pengamatan variabel  $x$

$\sum y_i$  = Jumlah pengamatan variabel  $y$

$(\sum x_i)^2$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel  $x$

$(\sum y_i)^2$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel  $y$

$\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel  $x$  dan  $y$

## 2) Kriteria pengujian validitas instrument

(1) Tolak  $H_0$  atau Terima  $H_a$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung  $<$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed  $< \alpha 0,05$ ), maka butir instrument valid.

(2) Terima  $H_0$  atau tolak  $H_a$  jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung  $>$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $> \alpha 0,05$ ), maka butir instrument tidak valid.

## b. Uji Realibilitas

Pengujian Reliabilitas bertujuan untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memilih tingkat keterpercayaan yang tinggi. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* Arikunto dalam.

### 1) Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

$k$  = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

## 2) Kriteria pengujian reabilitas

(1) Jika nilai cronbach alpha  $> 0.6$  maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya).

(2) Nilai koefisien reliabilitas (*cronbach alpha*)  $< 0,6$  maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya).

## 3.6 Teknik Analisis Data

### 3.6.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

### 3.6.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian.

#### a. *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *dirrect efek* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Menurut kriteria (Juliandi, 2018) pengukuran *dirrect effect* antara lain:

- a. Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.
- b. Nilai profitabilitas/signifikan atau P –value, jika nilai P-value <0,05 maka signifikan. Dan jika nilai P-value>0,05 maka tidak signifikan.

**b. *Indirrect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)**

Analisis *indirrect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel intervening.

Menurut (Juliandi, 2018) kriteria penilaian *indirrect effect* adalah:

- a. Jika nilai P-values < 0,05 maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
- b. Jika nilai P-values > 0,05 maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

**c. *Partial Least Square* (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (partial least square/PLS) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing

hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 2.0 untuk mrnguji hubungan antar variabel.

Menurut (Purwohandoko, 2009) ada beberapa langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS yaitu: (1) Merancang model structural (*inner model*); (2) Merancang model pengukuran (*outer model*); (3) Mengkontruksi diagram jalur; (4) Konversi diagram jalur ke system persamaan; (5) Estimasi koefisien jalur loading dan weight; (6) Evaluasi goodness of fit; (7) Pengujian hipotesis( resampling bootstraping).

**d. Analisis efek mediasi (*mediation effects*)**

Analisis efek mediasi bermaksud untuk menganalisis pengaruh langsung baik beban kerja terhadap kinerja; beban kerja terhadap kepuasan kerja; dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja kerja. Analisis efek mediasi ini menggunakan tahap analisis sebagai berikut: (1) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer models)*; dan (2) Analisis model struktural/*structural model analysis (inner model)*. Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis lakukan

**e. Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)**

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) Validitas diskriminan (*discriminant validity*).

**f. Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)**

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: Rsquare; (2)

*f*-square; (3) *Mediation effects*: (a) *Direct effects*; (b) *Direct effects*; dan (c) Total effect

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

##### 4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini peneliti mengambil objek adalah Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan. Pengolahan data dalam bentuk angket ini ada 5 item pernyataan untuk variabel X1 (Motivasi Kerja), 7 item pernyataan untuk variabel X2 (Iklim Organisasi), 5 item pernyataan untuk variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior*), dan 4 item pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Karyawan), dengan menyebar angket sesuai dengan sampel 60 responden yang akan diolah nantinya dengan menggunakan skala *Likert* agar mendapatkan hasil yang valid dan reliable.

**Tabel 4.1**  
**Skala Likert**

Pernyataan	Bobot Nilai (Skor)
Sangat Setuju ( SS)	5
Setuju ( S)	4
Kurang Setuju ( KS)	3
Tidak Setuju ( TS)	2
Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dengan jumlah 60 responden, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik jenis kelamin, usia dan pendidikan. Dari kuesioner yang disebarakan diperoleh karakteristik sebagai berikut:

**a. Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	21	35%
Perempuan	39	65%
Total	60	100%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas menguraikan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang dengan persentase 35%. Dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 39 orang dengan persentase 65%.

**b. Berdasarkan Usia Responden**

Karakteristik responden berdasarkan rentan usia responden karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Berdasarkan Rentan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
< 20 Tahun	5	8.33%
21-30 Tahun	12	20.00%
31-40 Tahun	16	26.67%
41- 50 Tahun	20	33.33%
>50 Tahun	7	11.67%
<b>Total</b>	60	100.00%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas menguraikan responden dengan rentan usia < 20 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 8,33%, responden dengan rentan usia 21-30 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase 20,0%, responden dengan rentan usia 31-40 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase 26,67%,

responden dengan rentan usia 41-50 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 33,33%, dan responden dengan rentan usia > 50 tahun sebanyak 7 orang dengan persentase 11,67%. Sehingga dapat diketahui bahwa rentan usia yang mendominasi adalah pada usia 41-50 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 33,33%.

### c. Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Usia	Frekuensi	Persentase
SMA	20	33.33%
D3	4	6.67%
S1	31	51.67%
> S1	5	8.33%
Total	60	100.00%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas menguraikan responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 20 orang dengan persentase 33,33%, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 4 orang dengan persentase 6,67%, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 31 orang dengan persentase 51,67%, dan responden dengan pendidikan terakhir >S1 sebanyak 5 orang dengan persentase 8,33%. sehingga dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir yang mendominasi pada penelitian ini adalah pada pendidikan terakhir S1 sebanyak 31 orang dengan persentase 51,67%.

## 4.2 Analisis Variabel Penelitian

### 4.2.1 Analisis Variabel X1 (Motivasi Kerja)

Pada bagian analisis variabel bebas ini penulis mencoba menganalisis jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pernyataan tentang motivasi kerja. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel strategi pemasaran. Dari lima pernyataan yang diajukan dan jawaban oleh para responden dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Responden Variabel Motivasi Kerja**

ALTERNATIF JAWABAN													
No	Item Pertanyaan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Karyawan bersifat kooperatif, kerja sama mendukung pencapaian tujuan.	0	0	0	0	5	8.3	34	56.7	21	35.0	60	100
2.	Fasilitas kantor (seragam kerja, tempat paker, kantin, tempat ibadah, peralatan kerja) lengkap dan memadai.	0	0	0	0	1	1.7	36	60.0	23	38.3	60	100
3.	Karyawan masuk dan pulang kerja sesuai peraturan perusahaan.	0	0	0	0	4	6.7	36	60.0	20	33.3	60	100
4.	Penghargaan bagi karyawan dalam bekerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.	0	0	0	0	0	0	36	60.0	24	40.0	60	100
5.	Insentif diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan.	0	0	0	0	0	0	36	60.0	24	40.0	60	100

Sumber: Data Diolah, 2024.

Data tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Karyawan bersifat kooperatif, kerja sama mendukung pencapaian tujuan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 56.7% dari total responden.
2. Jawaban responden tentang Fasilitas kantor (seragam kerja, tempat parkir, kantin, tempat ibadah, peralatan kerja) lengkap dan memadai, mayoritas menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 60.0% dari total responden.
3. Jawaban responden tentang Karyawan masuk dan pulang kerja sesuai peraturan perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 60.0% dari total responden.
4. Jawaban responden tentang Penghargaan bagi karyawan dalam bekerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 60.0% dari total responden.
5. Jawaban responden tentang Insentif diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 60.0% dari total responden.

#### **4.2.2 Analisis Variabel X2 (Iklim Organisasi)**

Pada bagian analisis variabel bebas ini penulis mencoba menganalisis jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pernyataan tentang iklim organisasi. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel strategi pemasaran. Dari lima pernyataan yang diajukan dan jawaban oleh para responden dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Responden Variabel Iklim Organisasi**

ALTERNATIF JAWABAN													
No	Item Pertanyaan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan tersruktur.	0	0	0	0	0	0	35	58.3	25	41.7	60	100
2.	Karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja.	0	0	0	0	1	1.7	34	56.7	25	41.7	60	100
3.	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.	0	0	0	0	2	3.3	35	58.3	23	38.3	60	100
4.	Karyawan bersifat kooperatif, kerja sama mendukung pencapaian tujuan.	0	0	0	0	1	1.7	38	63.3	21	35.0	60	100
5.	Karyawan bangga jika hasil pekerjaan saya mendapatkan apresiasi dari atasan atau rekan kerja.	0	0	0	0	5	8.3	33	55.0	22	36.7	60	100
6.	Terdapat rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan ini	0	0	0	0	0	0	35	58.3	25	36.7	60	100
7.	Karyawan yakin dengan kemampuannya dapat bekerja dengan baik di perusahaan	0	0	1	1.67	5	8.3	33	55.0	21	35.0	60	100

Sumber: Data Diolah, 2024.

Data tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan

secara jelas dan tersruktur, mayoritas menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 58.3% dari total responden.

2. Jawaban responden tentang Karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 56.7% dari total responden.
3. Jawaban responden tentang Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 58.3% dari total responden.
4. Jawaban responden tentang Karyawan bersifat kooperatif, kerja sama mendukung pencapaian tujuan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 63.3% dari total responden.
5. Jawaban responden tentang Karyawan bangga jika hasil pekerjaan saya mendapatkan apresiasi dari atasan atau rekan kerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 55.0% dari total responden.
6. Jawaban responden tentang Terdapat rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan ini, mayoritas menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 58.3% dari total responden.
7. Jawaban responden tentang Karyawan yakin dengan kemampuannya dapat bekerja dengan baik di perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 55.0% dari total responden.

#### **4.2.3 Analisis Variabel Z**

Pada bagian analisis variabel bebas ini penulis mencoba menganalisis jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pernyataan tentang *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebar

untuk variabel strategi pemasaran. Dari lima pernyataan yang diajukan dan jawaban oleh para responden dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

ALTERNATIF JAWABAN													
No	Item Pertanyaan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya bersedia membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.	0	0	0	0	1	1.7	31	51.7	28	46.7	60	100
2.	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.	0	0	1	1.7	6	10.0	30	50.0	23	38.3	60	100
3.	Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.	0	0	1	1.7	0	0	32	53.3	27	45.0	60	100
4.	Karyawan sanggup menangani permintaan konsumen dengan cepat.	1	1.7	0	0	1	1.7	31	51.7	27	45.0	60	100
5.	Saya mempertimbangkan dampak atas tindakan saya terhadap rekan kerja	0	0	0	0	7	11.7	31	51.7	22	36.7	60	100

Sumber: Data Diolah, 2024.

Data tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Saya bersedia membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi, mayoritas menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 51.7% dari total responden.
2. Jawaban responden tentang Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada, mayoritas menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 50.0% dari total

responden.

3. Jawaban responden tentang Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi., mayoritas menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 53.3% dari total responden.
4. Jawaban responden tentang Karyawan sanggup menangani permintaan konsumen dengan cepat, mayoritas menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 51.7% dari total responden.
5. Jawaban responden tentang Saya mempertimbangkan dampak atas tindakan saya terhadap rekan kerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 51.7% dari total responden.

#### 4.2.4 Analisis Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Pada bagian analisis variabel bebas ini penulis mencoba menganalisis jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pernyataan tentang kinerja karyawan. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel strategi pemasaran. Dari lima pernyataan yang diajukan dan jawaban oleh para responden dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Responden Variabel Kinerja Karyawan**

ALTERNATIF JAWABAN													
No	Item Pertanyaan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.	0	0	1	1.7	0	0	32	53.3	27	45.0	60	100

2	Pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan	1	1.7	0	0	0	0	33	55.0	26	43.3	60	100
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik.	0	0	0	0	2	3.3	31	51.7	27	45.0	60	100
4	Penghargaan bagi karyawan dalam bekerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.	0	0	0	0	3	5.0	30	50.0	27	45.0	60	100

Sumber: Data Diolah, 2024.

Data tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi, mayoritas menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 53.3% dari total responden.
2. Jawaban responden tentang Pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 55.0% dari total responden.
3. Jawaban responden tentang Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik, mayoritas menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 51.7% dari total responden.
4. Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 50.0% dari total responden.

#### 4.2.5 Hasil Uji Analisis SEM – *Smart Parsial Least Square*

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan *partial least square* (PLS) sebagai analisis statistik. PLS menggunakan dua tahapan seleksi pengukuran yakni model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tahapan seleksi pengukuran dengan *Outer Model* mencakup indikator *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composity realibility*. Sedangkan tahapan seleksi pengukuran dengan *inner model* menggunakan *R Square* variabel laten dependen, *Q Square predictive relevance* untuk model struktural dan *Path Coefficients* untuk uji hipotesis, dengan penjelasan hasil sebagai berikut:

##### 4.2.5.1 Hasil Analisis Statistik Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*Outer Model*) bertujuan untuk mengetahui bagaimana indikator dapat mempresentasikan *construct variabels*. Hal ini akan menguji apakah model penelitian yang digunakan dapat dilakukan pengujian beberapa kali dan menunjukkan hasil yang benar dan konsisten. Pengujian *outer model* menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan beberapa parameter sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Parameter Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)**

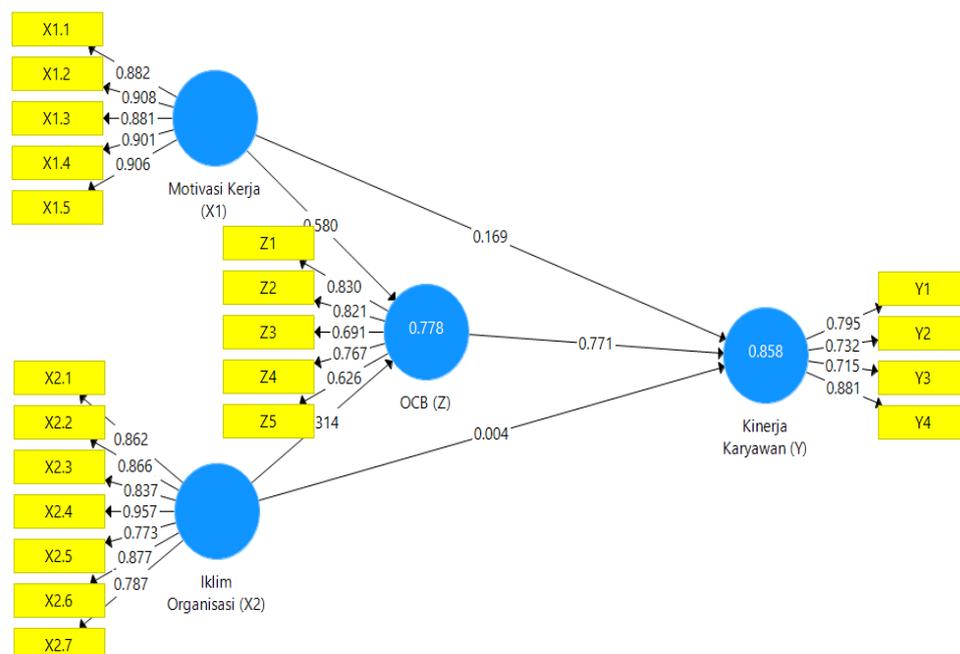
Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule Of Thumbs	Keterangan
<i>Convergent Validity</i>	Faktor <i>Loading</i>	> 0,6	Valid, jika nilai FL > 0,6
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	> 0,5	Valid, jika AVE > 0,5

<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	Terpenuhi	Nilai indikator pada kolom variabel tersebut
	<i>Fornell - Larckerr</i>	Terpenuhi	Nilai indikator paling atas harus lebih tinggi
	Nilai HTMT	Harus < 0,9	Terpenuhi
<i>Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,6	Valid, Jika nilai <i>cronbach's alpha</i> > 0,6
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,6	Valid, Jika nilai <i>composite reliability</i> > 0,6

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Metode estimasi PLS yang menggunakan aplikasi SmartPLS 3 memperoleh diagram jalur full model variabel Motivasi Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) yang disajikan dalam bentuk gambar:

**Gambar 4.1 Koefisien Standarisasi Outer Model**



Sumber: Data Olahan Peneliti

Tahapan selanjutnya adalah uji validitas yang terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity* serta *reliability*, sebagai berikut:

**a. Convergen Validity**

*Convergent Validity* atau validitas konvergen bertujuan untuk mengukur tingkat akurat sebuah item atau sekumpulan item. Dalam uji ini menggunakan *Factor Loading* (FL) sebagai parameter dengan aturan jika nilai FL > 0.6 maka item dinyatakan valid. Berikut hasil pengujian validitas konvergen:

**Tabel 4.10 Hasil Uji *Factor Loading* (FL)**

Variabel	Variabel Manifest	<i>Factor Loading</i>	Indikator	Kesimpulan
Motiasi Kerja (X1)	X1 --> 1	<b>0.882</b>	≥ 0,60	Valid
	X1 --> 2	<b>0.908</b>	≥ 0,60	Valid
	X1 --> 3	<b>0.881</b>	≥ 0,60	Valid
	X1 --> 4	<b>0.901</b>	≥ 0,60	Valid
	X1 --> 5	<b>0.906</b>	≥ 0,60	Valid
Iklim Organisasi (X2)	X2 --> 3	<b>0.862</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 2	<b>0.866</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 3	<b>0.837</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 4	<b>0.957</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 5	<b>0.773</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 6	<b>0.877</b>	≥ 0,60	Valid
	X2 --> 7	<b>0.787</b>	≥ 0,60	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	<b>0.795</b>	≥ 0,60	Valid
	Y2	<b>0.732</b>	≥ 0,60	Valid
	Y3	<b>0.715</b>	≥ 0,60	Valid
	Y4	<b>0.881</b>	≥ 0,60	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Z1	<b>0.830</b>	≥ 0,60	Valid
	Z2	<b>0.821</b>	≥ 0,60	Valid
	Z3	<b>0.691</b>	≥ 0,60	Valid
	Z4	<b>0.767</b>	≥ 0,60	Valid
	Z5	<b>0.626</b>	≥ 0,60	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Tabel 4.5 diatas menjelaskan bahwa item pertanyaan untuk variabel Motivasi Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai *factor loading* diatas 0,6. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua indikator variabel Motivasi Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (Z) dalam penelitian ini dinyatakan valid. Pengujian selanjutnya adalah *convergent validity* yang memiliki aturan indikator dan item-item pertanyaan dianggap valid jika nilai AVE diatas 0,5. Hasil evaluasi AVE dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11 Hasil Uji AVE**

Variabel	Nilai AVE	Indikator	Kesimpulan
Motivasi Kerja (X1)	<b>0.728</b>	$\geq 0,50$	Valid
Iklim Organisasi (X2)	<b>0.614</b>	$\geq 0,50$	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0.802</b>	$\geq 0,50$	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Z)	<b>0.564</b>	$\geq 0,50$	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Berdasarkan pengujian AVE pada tabel 4.11 dapat ditarik kesimpulan bahwa pengujian *convergent validity* dinyatakan valid. Hal ini disebabkan semua variabel memiliki menunjukkan nilai AVE dari variabel lebih dari 0,5. Pengujian selanjutnya adalah validitas diskriminan.

#### **b. Discriminant Validity**

Pengujian *Outer Model* juga melakukan uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan metode *cross loading* yang memiliki aturan item-item indikator dapat dikatakan valid jika hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam kuisioner penelitian

memiliki nilai korelasi yang lebih besar dengan variabel latennya jika dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Uji *discriminant validity* dengan metode *cross loading* akan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.12 Hasil *Cross Loading***

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.882	0.826	0.784	0.790
X1.2	0.908	0.803	0.760	0.818
X1.3	0.881	0.846	0.827	0.845
X1.4	0.901	0.875	0.715	0.687
X1.5	0.906	0.860	0.696	0.764
X2.1	0.847	0.862	0.685	0.707
X2.2	0.775	0.866	0.742	0.756
X2.3	0.856	0.837	0.662	0.757
X2.4	0.922	0.957	0.768	0.782
X2.5	0.684	0.773	0.595	0.626
X2.6	0.774	0.877	0.731	0.752
X2.7	0.739	0.787	0.729	0.738
Y1	0.731	0.650	0.795	0.691
Y2	0.626	0.660	0.732	0.720
Y3	0.588	0.599	0.715	0.653
Y4	0.708	0.677	0.881	0.817
Z1	0.690	0.727	0.719	0.830
Z2	0.703	0.695	0.650	0.821
Z3	0.731	0.650	0.795	0.691
Z4	0.586	0.591	0.712	0.767
Z5	0.545	0.538	0.550	0.626

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Tabel 4.12 diatas menjelaskan pengujian *discriminant validity* dengan metode *cross loading* telah memenuhi syarat. Hal ini dikarenakan setiap item pernyataan memiliki nilai korelasi terhadap konstraknya lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Uji *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan metode *fornell larcker* dengan nilai *root Square AVE* sebagai indikator penilaian, jika nilai akar kuadrat dari masing-masing variabel AVE lebih besar dari korelasi antara dua variabel dalam model, maka kuisisioner penelitian memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.13 Uji Fornell Larcker**

	Iklm Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)	OCB (Z)
Iklm Organisasi (X2)	0.853			
Kinerja Karyawan (Y)	0.826	0.784		
Motivasi Kerja (X1)	0.940	0.848	0.896	
OCB (Z)	0.860	0.923	0.876	0.751

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Jika melihat tabel 4.13 diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini telah memenuhi kriteria sebab nilai *fornell larcker* dari setiap variabel lebih besar dari korelasi antara dua variabel dalam model.

### c. *Reliability* (Uji Reliabilitas)

Uji Reliabilitas harus dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pada kuisisioner memenuhi kriteria kredibilitas. Penelitian ini menggunakan dua metode dalam uji reliabilitas yaitu *cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu item dan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Item pertanyaan dikatakan reliabel, apabila nilai indikator *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,60. Adapun hasil penilaian *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dilihat melalui tabel berikut:

**Tabel 4.14 Cronbach's Alpha**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Indikator	Kesimpulan
Motivasi Kerja (X1)	<b>0.937</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
Iklim Organisasi (X2)	<b>0.787</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0.938</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
OCB (Z)	<b>0.803</b>	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Tabel 4.14 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan indikator penilain *cronbach's alpha* memiliki nilai diatas 0,60 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel konstruk dan indikator dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki nilai diatas indikator minimum. karena memiliki nilai di atas indikator minimum. Penjelasan selanjutnya, akan membahas hasil dari indikator penilaian *composite reliability*:

**Tabel 4.15 Composite Reliability**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Indikator	Kesimpulan
Motivasi Kerja (X1)	<b>0.949</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
Iklim Organisasi (X2)	<b>0.863</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0.953</b>	$\geq 0,60$	Reliabel
OCB (Z)	<b>0.865</b>	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Tabel 4.15 diatas menunjukkan semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai diatas 0,70 sehingga dapat diartikan berdasarkan indikator penilaian *composite reliability* semua indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat. Uji reliabilitas dalam penellitian ini dengan menggunakan indikator penilaian *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memenuhi kriteria atau telah memenuhi syarat.

Adapun kesimpulan uji validitas menggunakan *convergent validity* melalui metode *factor loading* dan *average variance reliability* (AVE), menggunakan *discriminant validity* melalui metode *cross loading*, *fornell larcker*, uji reliabilitas menggunakan indikator *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada aplikasi *smartPls* terhadap semua item pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Oleh karena itu, dapat dilakukan pengujian data selanjutnya dengan model struktural/*Inner Model*.

#### 4.2.5.2 Hasil Analisis Statistik Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) memiliki beberapa parameter yang akan dijelaskan melalui tabel dibawah ini :

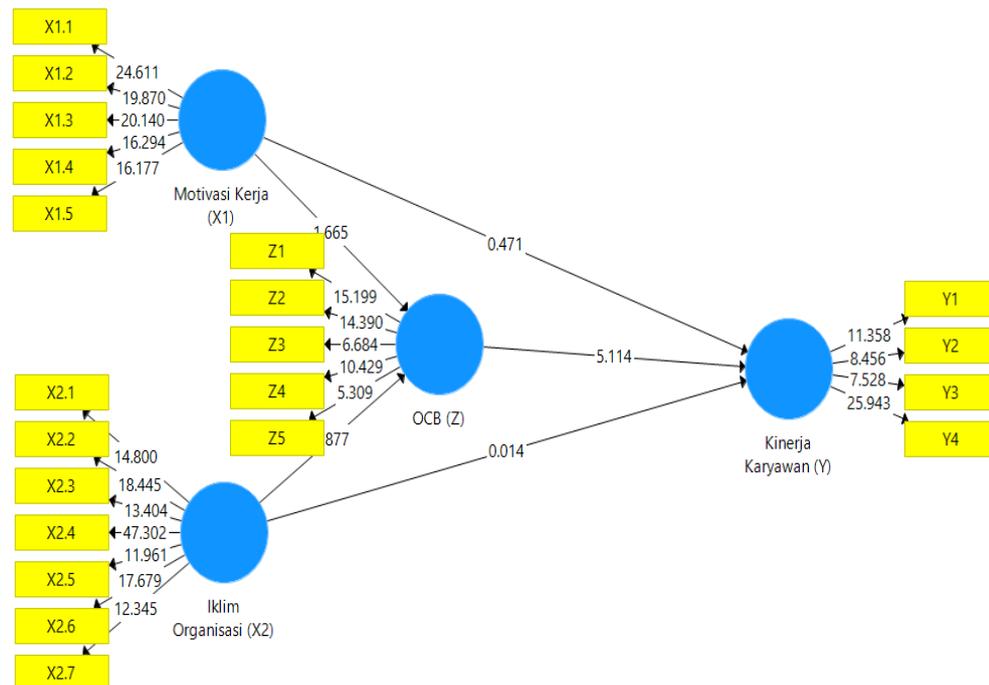
**Tabel 4.16 Parameter *Inner Model* dalam PLS**

Kriteria	Penjelasan
R <sup>2</sup>	1. R-square 0,67 mengidentifikasikan bahwa model baik.
	2. R-square 0,33 mengidentifikasikan bahwa model moderat.
	2. R-square 0,19 mengidentifikasikan bahwa model lemah.
Q-square	1. Q-square > 0 mengidentifikasikan bahwa model memiliki predictive relevance
	2. Q-square < 0 mengidentifikasikan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.
Path Coefficient dan T-Value	1. T-Statistic / T-Value > 2,25 (alpha 5%) untuk hipotesis 2 ekor

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Dalam model struktural (*inner model*) menggunakan menu *bootstrapping* dalam aplikasi *SmartPLS* yang memperoleh gambar koefisien jalur dari masing-masing variabel seperti berikut:

**Gambar 4.2 Diagram Jalur Pengujian *Inner Model***



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Pengujian selanjutnya atau pengujian kedua dalam penelitian ini adalah dengan model struktural (*inner model*) dengan melalui tiga jenis evaluasi yakni *R square*, penilaian *Q square* dan penilaian *Path Coeficient*, *t value* dan *p value*. Hasil pengujian dari masing-masing penilaian akan diuraikan dibawah ini:

#### a. *R Square*

*R square* bertujuan untuk melihat seberapa besar atau seberapa jauh data variabel endogen (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh data variabel eksogen (variabel bebas).  $R^2$  bernilai antara 0-1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu maka semakin baik variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Adapun tabel dibawah ini hasil perhitungan  $R^2$  dalam penelitian pada variabel Kinerja Karyawan:

**Tabel 4.17 Hasil Uji R Square**

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.858
OCB (Z)	0.778

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Berdasarkan tabel 4.17 menjelaskan bahwa variabel terikat (dependen) Kinerja Karyawan memiliki nilai  $R^2$  sebesar 85,8% dan variabel Moderasi Organizational Citizenship Behavior memiliki nilai  $R^2$  sebesar 77,8%. Persentase tersebut diartikan bahwa variabel eksogen (bebas) motivasi dan iklim organisasi menggambarkan variabel endogen (terikat) kinerja karyawan sebesar 85,8%, sedangkan 14,2% lainnya digambarkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini dan variabel Moderasi Organizational Citizenship Behavior sebesar 77,8% sedangkan 22,2% lainnya digambarkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**b. Path Coefficient, t-Value dan p-Value**

Dalam pengujian hipotesis pada penelitian ini, digunakan 3 (tiga) indikator penilaian yaitu berdasarkan nilai *Path Coefficient*, *t-value* dan *p-value*. Hipotesis diterima jika *t-statistic* atau *t-value*  $> 1.654$  (uji *two tailed*), maka hipotesis diterima. Dan apabila nilai *p-value*  $\leq 0.05$  (uji *two tailed*) maka hipotesis diterima. Berikut pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

**Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Melalui *Path Coefficient*, *t-value* dan *p-value***

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	p-Values	Kesimpulan Hipotesis	
	Path Coefficient	t-Value		Ho	Ha
X1 → Y	0.169	0.471	0.319	Diterima	
X2 → Y	0.004	0.014	0.495	Diterima	
X1 → X2 → Y	-0.008	0.025	0.980	Diterima	
X1 → Z	0.580	1.665	0.048		Diterima
X2 → Z	0.314	0.887	0.190	Diterima	
Z → Y	0.771	5.115	0.000		Diterima
X1 → X2 → Z → Y	0.618	4.565	0.000		Diterima

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Keterangan: *t-value* diperoleh dari:

$$df = n - k$$

$$(n = \text{sampel } 60 \text{ dan } k = \text{jumlah variable } 3)$$

Maka,  $df = 60 - 3 = 57$  nilai *t-tabel* dari 57 uji 2 arah 5% (0.025) adalah 1.662

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menjelaskan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja (X1) tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
2. Iklim Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
3. Motivasi Kerja (X1) dan Iklim Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.

4. Motivasi Kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
5. Iklim Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara.
7. Motivasi Kerja (X1) dan Iklim Organisasi (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values*  $(0,319) > 0,05$  dan *t statistik*  $(0,471) < 1,662$  maka disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di tolak.

Selain itu, nilai *path coefficient* motivasi kerja sebesar 0,169. Dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dalam melakukan kinerja karyawan sebesar 16,9% dengan kategori sangat rendah. Dengan kata lain motivasi karyawan Perum Perumnas

Regional I Cabang Sumatera Utara Medan sangatlah rendah sehingga perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar kinerja karyawan akan meningkat.

#### **4.3.2 Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values* (0,495) > 0,05 dan *t statistik* (0,014) < 1,662 maka disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di tolak.

Selanjutnya, nilai *path coefficient* iklim organisasi sebesar 0,004. Dan dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dalam melakukan kinerja karyawan sebesar 0,4% dengan kategori sangat rendah. Dengan kata lain iklim organisasi Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan sangatlah rendah sehingga perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan iklim organisasi pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan agar kinerja karyawan meningkat.

#### **4.3.3 Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis dapat diketahui nilai *R-Square* sebesar 0,858 yang menunjukkan bahwa nilai kinerja yang dipengaruhi motivasi kerja dan iklim organisasi. Persentase tersebut diartikan bahwa variabel eksogen (bebas) motivasi dan iklim organisasi menggambarkan variabel endogen (terikat) kinerja karyawan sebesar 85,8%, sedangkan 14,2% lainnya digambarkan oleh faktor-faktor lain

yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 85,5%.

#### **4.3.4 Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values* (0,048) < 0,05 dan *t statistik* (1,665) > 1,662 maka disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di terima.

Selanjutnya, nilai *path coefficient* motivasi kerja sebesar 0,580. Dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dalam melakukan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 58,0% dengan kategori Cukup Baik. Dengan kata lain motivasi kerja Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan cukup baik ketika dilakukan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.5 Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values* (0,190) > 0,05 dan *t statistik* (0,887) < 1,662 maka disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di tolak.

Selanjutnya, nilai *path coefficient* iklim organisasi sebesar 0,314. Dan dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dalam melakukan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 31,4% dengan kategori Rendah. Dengan kata lain iklim organisasi Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan Rendah ketika dilakukan *Organizational Citizenship Behavior* .

#### **4.3.6 *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values*  $(0,000) < 0,05$  dan *t statistik*  $(5,115) > 1,662$  maka disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di terima.

Selanjutnya, nilai *path coefficient* *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,771. Dan dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dalam meningkatkan kinerja karyawan sebesar 77,1% dengan kategori Baik. Dengan kata *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.3.7 Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *P Values*  $(0,000) < 0,05$  dan *t statistik*  $(4.565) > 1,662$  maka disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan dan dapat diketahui bahwa hipotesis di terima.

Selanjutnya, nilai *path coefficient* motivasi kerja sebesar 0.618. Dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 61,8% dengan kategori Cukup Baik. Dengan kata lain motivasi kerja Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan cukup baik ketika dilakukan *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian maka kesimpulan penelitian adalah:

1. Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
2. Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
3. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
4. Motivasi Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
5. Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.
7. Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi Perusahaan Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan

Berdasarkan pemaparan hasil dan pembahasan diatas maka peneliti dapat memberi saran sebagai berikut: 1) disarankan kepada perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan, selanjutnya 2) perlunya iklim organisasi yang baik pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan agar kinerja karyawan lebih baik. Selain itu, 3) dalam meningkatkan kinerja karyawan perlunya melakukan *Organizational Citizenship Behavior* agar motivasi kerja dan iklim organisasi pada Perum Perumnas Regional I Cabang Sumatera Utara Medan meningkat.

### 2. Bagi Fakultas

Dapat dijadikan sebagai sumber referensi dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia atau menjadi sumber pada bidang keilmuan yang relevan dengan penelitian ini.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel bebas (independen) lain yang tidak peneliti gunakan dalam penelitian ini agar penelitian lebih bervariasi serta diharapkan menggunakan tempat yang berbeda dan tidak terfokus pada objek penelitian yang peneliti lakukan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dari penilaian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menimbulkan gangguan dan kurangnya hasil penelitian ini. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber bacaan penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan.
2. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini sehingga perlu diisi kembali kendalanya di masa depan
3. Keterbatasan waktu dan biaya sehingga membuat penelitian ini kurang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U., & Isyanto, I. (2019). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 106–114.
- Agustiningsih, H. N. (2022). *Remunerasi, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai* (M. Mutolib (ed.); Pertama). PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Ajabar, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (A. Y. Wati (ed.); Pertama). CV Budi Utama.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Armansyah, A. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja* (S. Safrinal (ed.); Pertama). CV. Azka Pustaka.
- Artiningsih, D. wahyu, & Rasyid, S. (2013). Pengaruh Locus Of Control, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabaru). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3), 365–373.
- Astrama, M., Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. (2021). *Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan : Konsep Dan Aplikasi Dalam Penelitian* (R. R. Rerung (ed.)). Media Sains Indonesia.
- Atlantika, Y. N. (2023). *Monograf Implementasi Job Rotation Untuk Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Dan Kepemimpinan* (D. P. Sari (ed.); Pertama).
- Budi, B. (2021a). *Dasar-Dasar Komunikasi Organisasi* (B. Budi (ed.); Pertama). CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Budi, B. (2021b). *Komunikasi Organisasi Kontemporer* (B. Budi (ed.); Pertama). CV Pusdikra Mitra Jaya.
- Dalimunthe, F. F., & Akrim, A. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi*, 2(3), 1–12.
- Dharma, R., Hady, H., & Zefriyenni, Z. (2023). *Kinerja Karyawan Perbankan : Tinjauan Pengukuran Dan Implikasi* (H. Hady (ed.); Pertama). CV. Gita

Lentera.

- Fauzi, A., & A Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja* (D. Djaiful (ed.)). Airlangga University Press.
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Haryaka, U. (2021). *Faktot-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen* (R. Utami (ed.); Pertama). CV. Amerta Media.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hasyim, H., & Pasaribu, F. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Labuhan Batu Bara. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 153–169.
- Hayati, E., Utami, H. N., & Susilo, H. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Hotel Pelangi Di Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1192–1203.
- Idrus, A. (2022). *Komitmen (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dosen)* (R. Rusli (ed.); Pertama). Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Isbahi, M. F. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang. *Manajemen Pendidikan*, 2(5), 1–14.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 405–424.
- Jufrizen, J. (2021). *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika*

*Kerja Sebagai Variabel Modarating* (M. Sari (ed.); Pertama). Umsu Press.

- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPls*. Universitas Batam.
- Julita, J., & Arianty, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 195–205.
- Khairuddin, K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal Of Education Humaniora And Social Sciences*, 2(3), 554–560.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Mahendra, I. M. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* . *Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4569–4688.
- Manurung, S., Juliandi, A., & Irfan, I. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi* (F. Zulkarnain (ed.); Pertama). Umsu Press.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah* (G. Gianto (ed.); Pertama). Uwais Inspirasi

Indonesia.

- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Perawat* (H. Aulia (ed.); Pertama). CV. Pena Persada.
- Muryati, M., Puji, R., Hermawati, A., Purwanto, A., Mas'ud, M. H., Mas, N., Survival, S., Sopanah, S., Kuncoro, T., Meilane, A. N., Hartawan, D., Putro, R. H. R., Isnawati, L., Sintyasari, O. D., & Riyanto, R. (2022). *Perilaku Organisasi Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai* (R. Aqli (ed.); Pertama). CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Nazmah, N., Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* . *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 114–123.
- Ningsih, L. K., & Suryanata, I. G. . P. (2020). *Buleleng Smile (Dedikasi Pemerintah Untuk Rakyat Denbukit)* (V. Priya (ed.); Pertama). Nirlacakra.
- Nurfitriani, N. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan* (A. D. Ilmi (ed.); Pertama). Cendikia Publisher.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah* (D. Pianda (ed.); Pertama). CV. Jejak.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5043>
- Pratiningtyas, R. (2012). Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior* : Studi Indigenous Pada Karyawan Bersuku Jawa. *Journal Of Economic Education*, 1(2), 52–59.
- Purnama, H. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Lp3i jakarta Kampus Cikarang. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 39–47.
- Purwohandoko, P. (2009). Pengaruh Tangible Resource Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Di Wilayah Sidoarjo, Surabaya Dan Pasuruan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 134–143.
- Rahmati, I., Sa'adah, L., & Aprillia, D. (2020). *Faktor Kompensasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Z. Zulfikar (ed.); Pertama). LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.
- Ratnasari, S. L. (2010). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap

- Kinerja Anggota Kepolisian. *Jurnal Ekonomika Bisnis*, 1(2), 145–158.
- Riantini, F. E., & Iriawan, S. (2016). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Tenaga Outsourcing Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional*, 2(4), 312–325.
- Rojikun, A., & Panggabean, H. L. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Herang Hanjuang Bogor. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akutansi*, 2(1), 56–65.
- Rorimpandey, W. H. F. (2020). *Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar* (Y. Umayu (ed.); Pertama). Ahlimedia Press.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif (Quantitative Research Approach)* (D. Novidiantoko (ed.); Pertama). CV Budi Utama.
- Sakti, P., Handoyo, R. D., & Wihadanto, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Sangudi, S., Pribadiyono, P., & Khuzaini, K. (2021a). *Menguji Strategi Korporat (Studi kasus Resource Based View Theory Perum Perhutani Bumn)* (K. Satoto (ed.); Pertama). Jejak Pustaka.
- Sangudi, S., Pribadiyono, P., & Khuzaini, K. (2021b). *Menguji Strategi Korporat (Studi Kasus Resource Based View Theory Perum Perhutani Bumn)* (K. Satoto (ed.); Pertama). Jejak Pustaka.
- Sedarmayanti, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(1), 23–32.
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2016). Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Determinan Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 19–29.
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi* (I. Silviani (ed.)). PT. Scopindo Media

## Pustaka.

- Sipayung, L. A. (2021). Dampak Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis (JIMEIS)*, 1(4), 1–12.
- Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., Rokhmawati, D., Wardhana, A., Dullah, M., Marlina, N., & Gunaisah, E. (2021). *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)* (H. Hartini (ed.)). Media Sains Indonesia.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antar Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja* (I. Silviani (ed.)). Scopindo Media Pustaka.
- Situmorang, H. F. (2022). *Buku Ajar Praktek Kewirausahaan* (R. Sabrina (ed.); Pertama). Umsu Press.
- Sugiono, E., Hidayat, D. O., & Efendi, S. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Mantab Al Hamid. *Jurnal Ilmiah Mea*, 4(2), 602–627.
- Suryani, N. A., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi Dan Penelitian)* (Pertama). Nilacakra.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika*, 19(1), 42–50.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Ticoalu, L. K. (2013). *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Emba*, 1(4), 782–790.
- Triastuti, D. A. (2018). The Graduate Program of Universitas Galuh Master Of Management Studies Program. *Journal Of Management Review*, 2(2), 203.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* . *Jurnal Equilibrium*, 6(1), 1–16.

- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wardan, K. (2020). *Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran* (R. R. Rerung (ed.)). Penerbit Media Sains Indonesia.
- Werdiningsih, R., Munawar, Z., Ernayani, R., Cahyadi, N., Nurkadarwati, N., Afnanda, M., Khasanah, K., Achmad, M., Muthalib, D. A., & Rini, A. S. (2023). *Konsep Dasar Teori Organisasi* (I. P. Kusuma (ed.); Pertama). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Wicaksana, S. A. (2021). *Pio Diagnostik : Pengukuran Potensi Dan Kompetensi Individual Di Lingkup Industri Dan Organisasi* (R. Oktaviastuti (ed.); Pertama). DD Publishing.
- Yarsi, S., Isjoni, I., & Suanto, E. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Bagan Sinembah Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Pajar (Pendidikan Dan Pengajaran)*, 6(5), 1470–1479.
- Zamzam, F., & Yustini, T. (2021). *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual & Operasionalisasi)* (H. Aravik (ed.); Pertama). CV Budi Utama.