

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZHENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PDAM. TIRTANADI**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : UMMI SAHARA
NPM 2105160430
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

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



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 02 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : UMMI SAHARA
NPM : 2105160420
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM TIRTANADI

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

Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M

Qahfi Romula Siregar, S.E., M.M

Pembimbing

Assoc. Prof. H. Rakhmad Bahagia, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., NRSI, 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 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : UMMI SAHARA
N.P.M : 2105160430
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM TIRTANADI

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Dekan

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Assoc. Prof. 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 TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Ummi Sahara
NPM : 2105160430
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	LSM Belum jelas	21/11/2025	
Bab 2	Kori-teksi yang berhubungan variabel	21/11/2025	
Bab 3	- karakteristik responden - indikator	21/11/2025	
Bab 4			
Bab 5	Perbaiki Saran	12/08/2025	
Daftar Pustaka	men ddncy	21/11/2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc	14/8/2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Agustus 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. Rahmad Bahagia, 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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ummi Sahara
NPM : 2105160430
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Ummi Sahara

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZHENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM. TIRTANADI

**UMMI SAHARA
NPM 2105160430**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: ummisahara@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada PDAM Tirtanadi Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 70 orang pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*. *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

**Kata Kunci : Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan
*Organizational Citizhenship Behavior***

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT PDAM. TIRTANADI

UMMI SAHARA
NPM 2105160430

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: ummisahara@gmail.com

The purpose of this study is to test and analyze the influence of Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable at PDAM Tirtanadi Medan directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees at PDAM Tirtanadi Medan. The sample in this study used the Slovin formula totaling 70 employees at PDAM Tirtanadi Medan. Data collection techniques in this study used observation and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Auter Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that Work Motivation directly has a significant effect on Employee Performance. Organizational Culture has a significant effect on Employee Performance. Work Motivation has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Culture has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on Employee Performance. Work motivation indirectly has a significant effect on employee performance, with organizational citizenship behavior as an intervening variable. Organizational culture significantly influences employee performance, with organizational citizenship behavior as an intervening variable at PDAM Tirtanadi Medan.

Keywords: Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance, and Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan Tugas akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta Aflan Qadafi dan Ibunda tercinta Dahlinar yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak H. Jasman Saripuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Dr. Rahmad Bahagia, SE, M.Si Selaku Dosen Pembimbing Tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun Tugas akhir
8. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam Tugas akhir ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga Tugas akhir ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2025
Penulis

Ummi Sahara

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian	9
1.6. Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kinerja	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja	12
2.1.1.3. Faktor-Faktor Kinerja.....	14
2.1.1.4. Indikator Kinerja	17
2.1.2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	23
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	26
2.1.3. Motivasi	27
2.1.3.1. Pengertian Motivasi.....	27
2.1.3.2. Tujuan Motivasi	28
2.1.3.3. Faktor Faktor Motivasi.....	30
2.1.3.4. Indikator Motivasi	33
2.1.4. Budaya Organisasi	35

2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi	35
2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi	36
2.1.4.3 Faktor Faktor Budaya Organisasi.....	38
2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi	40
2.2 Kerangka Konseptual	42
2.3 Hipotesis	47
BAB 3 METODE PENELITIAN	49
3.1. Pendekatan Penelitian	49
3.2 Definisi Oprasional	49
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.4 Populasi dan Sampel	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.6 Teknik Analisis Data.....	55
BAB 4 HASIL PENELITIAN	62
4.1. Hasil Penelitian	62
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
4.1.2 Identitas Responden	62
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	64
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	72
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	76
4.2. Pembahasan.....	84
BAB 5 PENUTUP	91
5.1. Kesimpulan	91
5.2. Saran	91
5.3. Keterbatasan Penelitian	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Hasil Pra Riset.....	5
Tabel 3.1 Indikator Variabel.....	50
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	51
Tabel 3.3 Populasi	53
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	55
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	62
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden	63
Tabel 4.3 Umur Responden.....	63
Tabel 4.4 Identitas Berdasarkan Belanja	64
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai	65
Tabel 4.6 Skor Angket OCB	67
Tabel 4.7 Skor Angket Motivasi Kerja	69
Tabel 4.8 Skor Angket Budaya Organisasi	71
Tabel 4.9. Convergen Validity	73
Tabel 4.10. Composite Realibility and Validity	75
Tabel 4.11. Validitas Discriminant Validity.....	75
Tabel 4.12.R quare	77
Tabel 4.13.F Square.....	78
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung	80
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	82
Tabel 4.16. Hipotesis Pengaruh Total	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	47
Gambar 4.1 <i>Partial Least Square</i>	72
Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis	79

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi , baik perusahaan maupun institusi . Selain itu, SDM juga merupakan factor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Jadi bisa dikatakan sebuah perusahaan dapat berkembang dengan sangat pesat apabila didalamnya memiliki banyak SDM berkompeten di bidangnya, sebaliknya pula apabila SDM yang bekerja di sebuah perusahaan itu tidak berkualitas maka perkembangan perusahaan itu tidak berkualitas maka perkembangan perusahaan tersebut juga akan terhambat. Suatu organisasi perlu mengelola sumber daya manusia sebaik dan semaksimal mungkin, karena potensi sumber daya manusia pada dasarnya merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi system operasional dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan merupakan wujud dari keberhasilan manajemen dalam menjalankan organisasi perusahaan. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki faktor-faktor yang turut menunjang keberhasilan tersebut antara lain modal, tanah, alat produksi, kewiraswastaan, sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya. Kinerja pegawai umumnya mengarah kepada kemampuan dari seorang pegawai didalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya yang didasarkan kepada aturan serta indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Bahagia et al, 2018)

Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja (*Job Performance*) yang tinggi untuk mencapai keberhasilan (Utami & Bandiastuti, 2022).

Kinerja seorang pegawai merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan pada zaman yang berkembang ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan pegawainya. Apabila kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, maka pegawai secara langsung akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan nantinya akan terciptanya rasa memiliki organisasi terhadap pekerja dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi (Masruroh & Prayekti, 2021).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Kota Medan merupakan perusahaan daerah yang bergerak pada pelayanan jasa public dalam hal penyedia air bersih bagi masyarakat Kota Medan dan sebahagian daerah Deli Serdang. Dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, PDAM Tirtanadi Kota Medan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan budaya organisasi, motivasi dan Budaya Organisasi yang dapat mendorong pegawai meningkatkan kinerja pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara iklim organisasi dan motivasi dengan kinerja pegawai. Iklim yang positif dan motivasi yang tinggi meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Sibajat et al, 2021)

Perilaku peran ekstra atau disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa pelaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja dan berkontribusi kepada organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah loyalitas, kecintaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya (Jufrizen & Hutasuhut, 2022).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi biasanya menunjukkan tingkat keterlibatan dan dedikasi yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. (Afandi & Bahri, 2020). Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai (Jufrizen & Sitorus, 2021).

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja pegawai ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran penting.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah Budaya Organisasi, Adapun budaya organisasi yang baik akan menciptakan keefektifan organisasi. Banyak para ahli menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Nasrullah, 2019)

Usaha perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai juga tidak terlepas dari budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dapat dimaknai bersama dan dianut oleh anggota organisasi serta memberikan identitas atau pembeda dengan organisasi lain. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda sebagai pedoman dalam berpikir dan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan budaya organisasi sudah dapat dilakukan sejak pegawai mulai bergabung dengan organisasi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pegawai baru beradaptasi dan menanamkan budaya organisasi kedalam pribadi pegawai tersebut. Budaya organisasi harus dapat mendukung tujuan dari perusahaan dan harus dikelola dengan baik sebagai pengarah perilaku pegawai dan pendorong persepsi kinerja (Muis et al, 2018).

Budaya organisasi terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dapat diukur pengaruhnya terhadap motivasi, dan budaya organisasi mempunyai dampak penting untuk meningkatkan kinerja, menurut pendapat. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama setiap komponen organisasi, unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka (Gultom, 2015)

Berdasarkan hasil pra riset yang telah dilakukan kepada 20 orang pegawai PDAM Tirtanadi Kota Medan, maka ditemukan fenomena masalah sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan	80 %	20 %
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang rendah pada pegawai disebabkan tidak adanya insentif tambahan	70 %	30 %
3	Motivasi Kerja	Kurangnya motivasi yang diberikan berupa semangat dalam bekerja	65 %	35 %
4	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi yang tidak mendukung dalam bekerja	55 %	45 %

Sumber : Hasil Prariset (2025)

Masalah yang ditemukan adalah kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari kinerja pegawai yang menurun, dimana masih banyaknya terdapat keluhan warga yang belum

mendapatkan air bersih secara layak, bahkan air yang diterima oleh warga terkadang kotor dan bau, hal ini menandakan bahwa kinerja para pegawai PDAM Tirtanadi Kota Medan belum baik (<https://www.detik.com/sumut/berita/d-7985909/keluhan-warga-3-kabupaten-kota-di-sumut-soal-air-pdam-tirtanadi-sering-mati>)

Adapun masalah yang menyangkut *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah pada pegawai. Dimana pada PDAM Tirtanadi Kota Medan terdapat kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela

Fenomena yang terjadi mengenai motivasi yakni Selain itu kurangnya motivasi yang diberikan berupa semangat dalam bekerja, ini terlihat dari kurangnya kesadaran pegawai untuk bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas yang diberikan, misalnya masih banyaknya pegawai yang kurang percaya diri serta masih banyaknya pegawai yang tidak memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Selain itu kurangnya motivasi kerja pegawai juga masih rendah, ini terlihat dari kurangnya semangat kerja pegawai untuk bekerja secara profesional dan tekun, bekerja apa adanya, kurang tanggung jawab kerja, kurang berorientasi, terhadap tugas atau kurang serius dalam pemanfaatan waktu kerja yang tidak efisien.

Fenomena mengenai budaya organisasi adalah Budaya Organisasi yang menurun dalam bekerja karena pegawainya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan. Budaya organisasi yang tidak mendorong kolaborasi, inovasi, atau

inisiatif individu dapat menyebabkan pegawai merasa tidak termotivasi untuk bekerja keras.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai yang menurun, dimana masih banyaknya keluhan warga terhadap air yang sering mati.
2. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela.
3. Motivasi pegawai yang masih rendah dimana terlihat beberapa pegawai yang bekerja seadanya, kurang bersemangat dalam bekerja dan pemanfaatan waktu kerja tidak efisien.
4. Budaya Organisasi yang tidak mendukung dalam bekerja karena pegawainya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Akan tetapi penulis hanya membatasi pada Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Sebagai Terhadap

Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Dan melakukan riset Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
5. Apakah ada *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
6. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal dan merupakan efektivitas operasional dan pegawainya berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja yang sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah (Sutrisno, 2019)

Menurut (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut (Ayunasrah et al, 2022) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan tugas dan fungsinya sehingga tercapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi, sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara, 2020) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang- kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut (Sutrisno, 2019) menyatakan penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui

pemotivasian pegawai secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut (Sedarmayanti, 2018) menyatakan bahwa manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupaun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin pegawai memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
5. Penyesuaian kompensasi.

Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam

menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

6. Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan pegawai.

7. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

8. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sedangkan (Kasmir, 2019) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yakni :

1. Kemampuan dan Keahlian

Adanya kemampuan serta keahlian yang dimiliki seseorang diidentifikasi dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian, maka semakin tinggi peluang yang dapat dilakukan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan benar sesuai fokusnya.

2. Pengetahuan

Pengetahuan dalam hal ini dinilai dapat berkontribusi terhadap kinerja dan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Pengetahuan dapat diklasifikasikan sebagai pengetahuan terhadap tugas dan fungsi seseorang

dalam bekerja. Semakin baik tingkat pengetahuan seseorang, maka kinerja akan semakin meningkat.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja diidentifikasi sebagai suatu hal yang dapat mempermudah pegawai dalam menjalankan tugasnya. Adanya rancangan kerja yang baik diidentifikasi mampu meningkatkan kinerja pegawai.

4. Kepribadian

Kepribadian merupakan karakteristik setiap orang yang mampu berimplikasi terhadap cara seseorang dalam bekerja. Semakin baik suatu karakter seseorang, maka seseorang dinilai akan sungguh-sungguh serta memiliki tingkat tanggung jawab yang baik, sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja diidentifikasi sebagai dorongan yang ada pada diri seseorang serta dari luar diri seseorang yang mampu berimplikasi dalam melakukan pekerjaannya. Semakin positif motivasi pada diri seseorang, maka akan semakin baik untuk menjalankan tugasnya.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan diidentifikasi sebagai gaya seseorang dalam melakukan pengelolaan dan pengaturan pada bawahan serta organisasi yang dipimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ada.

7. Budaya organisasi

Budaya organisasi diidentifikasi sebagai kebiasaan yang dimiliki organisasi, yang harus dipatuhi serta dijalankan oleh seluruh anggota

organisasi atau perusahaan.

8. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diidentifikasi dari perasaan gembira dan senang atas pekerjaan seseorang. Semakin tinggi kepuasan dalam bekerja diidentifikasi berimplikasi dengan tingginya hasil atau capaian kerja.

9. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi diidentifikasi sebagai tempat dalam bekerja yang mampu berimplikasi terhadap rasa tenang, nyaman dan kondusifitas yang mendukung seseorang dalam bekerja. Budaya Organisasi yang nyaman dan kondusif dinilai akan sangat mempengaruhi kinerja seseorang.

10. Loyalitas

Loyalitas merupakan tingkat kesetiaan pekerja atau pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya di suatu organisasi atau perusahaan.

11. Komitmen

Komitmen merupakan suatu bentuk kepatuhan dari pegawai dalam menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya.

12. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yang dapat diidentifikasi dari segi disiplin waktu kerja, disiplin porsi kerja, serta disiplin dengan aturan yang berlaku di tempat kerja.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Robbins & Judge, 2021) terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja dapat ditentukan melalui persepsi seorang pegawai terhadap kualitas kerja yang dapat dicapai seorang pegawai saat menjalankan tugasnya.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja dapat diukur melalui satuan maupun jangka waktu aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu didefinisikan sebagai jumlah aktivitas kerja yang dilakukan pegawai menurut satuan waktu yang dapat diidentifikasi dari

perspektif koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas didefinisikan sebagai tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (termasuk teknologi, modal, tenaga dan bahan baku) untuk meningkatkan output dari sumber daya yang digunakan.

5. Kemandirian

Kemandirian diidentifikasi sebagai kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara individu sesuai dengan komitmen pekerjaannya.

Menurut (Afandi, 2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benartanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yangmelibatkan pemunculan gagasan

2.1.2 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku di luar peran formal pegawai yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem reward formal dan dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi.

Menurut (Rivai, 2019) *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat sebagai sebuah rangkaian proses dimana pegawai berperilaku secara spontan di

luar dari uraian jabatan yang nantinya berguna untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif .

Menurut (Dikshit & Dikshit, 2014) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku yang bersifat suka rela dan dipilih sendiri oleh pegawai yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem reward.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Podsakoff et al, 2000) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi, diantaranya adalah berikut :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut (Podsakoff et al, 2000) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi, diantaranya adalah berikut :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menjadi suatu kebiasaan yang baik pada unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja

atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut.

2.1.2.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Organ et al, 2015) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yakni :

1. Kepuasan Kerja

Pegawai yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2. Keadilan

Pegawai yang merasa mendapat keadilan didalam sebuah organisasi, dapat mendorong pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada organisasi, karena pegawai cenderung membandingkan rasio input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima.

3. Motivasi Instrinsik

Motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan maupun perbuatan secara sadar, kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organization Citizenship Behavior* dengan mengubah struktur tugas pegawai, untuk dapat mengembangkan kemampuannya.

5. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai pendapat pegawai terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

6. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja.

7. Masa Kerja

Masa kerja seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka membantu orang lain.

8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Pegawai yang mempersikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Menurut (Wirawan, 2020) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. Kepribadian

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yaitu suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisai yaitu ketertarikan kepada organisasi, menunjukkan sikap kepada organisasi sebagai keseluruhan. Pegawai ingin mempertahankan keanggotaannya dan tetap berada dalam organisasi.

2.1.2.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Organ et al, 2015) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri dari lima indikator yaitu:

1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

2. *Conscientiousness*

Komitmen ekstra terhadap performa yang melebihi standar minimum dari yang diharapkan organisasi.

3. *Sportsmanship*

Perilaku yang tidak melakukan complain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memerhatikan dan menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan professional.

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) terdapat beberapa indikator

Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (*civic virtue*).
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*).

3. Sikap sportif (sportsmanship).
4. Kesadaran/hati-hati (conscientiousness).
5. Harmonisasi hubungan antar personal (interpersonal harmony).
6. Melindungi sumber daya perusahaan (protecting company resources),
Kesopanan/kehormatan (courtesy)

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “ dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Adapun menurut (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa: Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan.

Menurut (Handoko, 2019) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. motivasi adalah juga subyek membingungkan, karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak.

Menurut (Wibowo, 2019) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tertentu.

Menurut (Arifin, 2019) motivasi merupakan dorongan dari dalam dan luar diri untuk melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari diri sendiri tanpa adanya paksaan sama sekali.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Menurut (Hasibuan, 2019) ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat tugasnya dan bahan baku

Sedangkan menurut (Kadarisman, 2013) ada beberapa tujuan dan manfaat dari Motivasi, yakni :

1. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya.

2. Meningkatkan gairah semangat kerja.

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar.

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

7. Menumbuhkan loyalitas pegawai

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot.

Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

2.1.3.3. Faktor Faktor Motivasi

Menurut (Wukir, 2013) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yaitu:

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

Misalnya gaji atau upah, bonus insentif. Gaji merupakan salah satu faktor motivasi penting bagi pegawai yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka.

2. Faktor non keuangan

- a. Status pekerjaan: dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat memotivasi pegawai.
- b. Pengakuan/penghargaan: pegawai dapat termotivasi dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.
- c. Delegasi wewenang: delegasi wewenang membuat pegawai merasa dipercaya dan dapat memotivasinya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
- d. Kondisi tempat kerja: motivasi kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan Budaya Organisasi, ruangan kerja yang nyaman.

- e. Hubungan yang harmonis: hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memotivasi pegawai.
- f. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja optimal.

Sedangkan (Sutrisno, 2013) mengemukakan fakto-faktor motivasi sebagai berikut:

1. Faktor Intern

a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

a. Kondisi Budaya Organisasi

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai.

2.1.3.4. Indikator Motivasi

Menurut (Sedarmayanti, 2018) Indikator motivasi kerja yaitu :

1. Gaji (*Salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

4. Pengakuan atau penghargaan (*Recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian

kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

5. Keberhasilan (*Achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

Adapun indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2020) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki seseorang sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik baiknya setiap hari

2. Orientasi masa depan

Yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.

3. Usaha untuk maju

Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

4. Rekan kerja yang dipilih

Yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.

5. Tingkat cita-cita yang tinggi

Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

6. Orientasi tugas/sasaran

Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

7. Ketekunan

Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

8. Pemanfaatan waktu

Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan

2.1.4. Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Budaya organisasi menurut (Sutrisno, 2019) yaitu sebagai sebuah sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati serta diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah.

Menurut (Prayogi & Rialdy, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu perusahaan atau organisasi yang menjadi acuan dan keyakinan para pegawai dalam melakukan pekerjaannya untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan (Burhan et al, 2014), mengemukakan bahwa budaya organisasi

adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota Perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwasanya budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma- norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi dimana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama. Seseorang akan berperilaku dan bertindak selaras dengan budaya yang ada dengan harapan dapat diterima dilingkungannya.

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021) sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa pendapat tentang peran budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Wahyudi & Tupti, 2019), Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi :

1. Komunikasi yang efektif

Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku pegawai dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi pegawai juga membentuk budaya

tersendiri dalam perusahaan. Apakah pegawai selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras pegawai, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi Budaya Organisasi. Upaya perusahaan memotivasi pegawai akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus

dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin pegawai lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan.

Menurut (Busro, 2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Faktor dari luar Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Faktor Nilai-nilai masyarakat Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor dari dalam organisasi Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik

2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Mangkunegara, 2020) indikator budaya organisasi dapat diukur

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan pegawai berkinerja tinggi.

2. Nilai dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang

diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan pegawai membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing pegawai berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang pegawai mampu memiliki efisiensi tinggikan kualitas tinggi.

3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh pegawai didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana pegawai berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim organisasi

Iklim Organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang pegawai didalam suasana Budaya Organisasi, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di Budaya Organisasi agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut (Robbins & Judge, 2021), indikator yang mempengaruhi Budaya Organisasi antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Inovation and risk taking*)

Pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention to detail*)

Para pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. Orientasi Pada Hasil (*Outcome orientation*)

Dimana manajemen fokus kepada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi Pada Manusia (*People orientation*)

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya kepada manusia dalam organisasi.

5. Orientasi Pada Tim (*Team orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasar pada individu.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat bukannya bersantai-santai.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang dengan berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya

untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Sembiring et al, 2021), (Harahap and Tirtayasa, 2020), (Fransiska & Tupti, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Yulan & Bernarto, 2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang di yakini oleh seluruh anggota dan dijadikan pedoman untuk melakukan kegiatan dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, terlihat dari pegawai mampu bekerja sesuai standar serta mampu mencapai target kerja yang di tetapkan oleh perusahaan, pegawai juga mampu bekerjasama dengan baik. Menurut (Gultom, 2015) budaya yang kuat adalah faktor alat yang sangat berharga untuk mengendalikan perilaku karena membantu pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap pegawai harus memahami budaya dan bagaimana budaya itu diterapkan di awal karir mereka.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Holo et al, 2021), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al, 2021) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Semakin baik motivasi yang dimiliki seorang pegawai, maka akan baik pula *Organization Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Motivasi merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan pegawai karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada psikologis pegawai sehingga berimbas pada *Organization Citizenship Behavior*. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai maka akan semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut untuk menjadi bagian dari tugasnya di perusahaan (Silitonga & Suhardi, 2020).

Pemberian dorongan salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karena ketika pegawai termotivasi maka akan mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh, (Piyandini et al, 2021), (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen et al, 2020), yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen untuk mendorong pegawai berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi akan mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya Organisasi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan adanya keperdulian terhadap penerapan budaya organisasi maka pegawai akan saling membantu untuk menyelesaikan tanggung jawab didalam perusahaan serta meminimalisir terjadinya kesalahpahaman terhadap sesama anggota organisasi (Prayogi et al, 2021).

Budaya organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan, *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan budaya organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi et al, 2021)

Hasil penelitian terdahulu (Hayati, 2020), dan (Mukti et al, 2022) yang dilakukan oleh telah membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai

Organization Citizenship Behavior adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai. Sehingga *Organization Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi pegawai untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun pegawai (Jufrizen & Noor, 2022)

Menurut (Podsakoff et al, 2000), OCB berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh, (Sitio, 2021), (Jufrizen et al, 2020), (Muslih & Jufrizen, 2021) dan (Hamdani & Jufrizen, 2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizhensip Behaviour*

2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening

Motivasi sering kali disebut dengan Dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (Azhar & Alfihamsyah, 2021).

Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi (Prayogi et al, 2021).

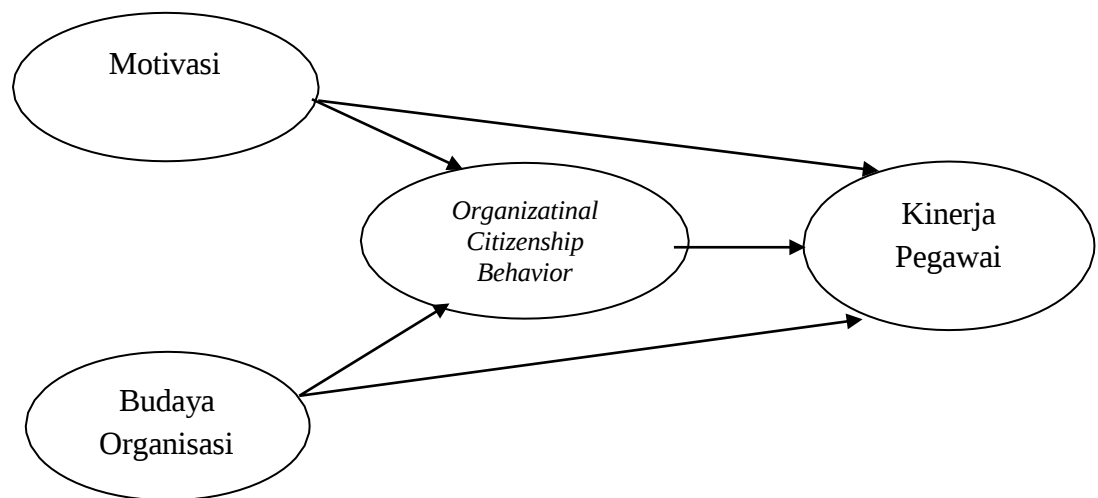
2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2020).

Organizational Citizenship Behavior lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Muhdar, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al, 2021) (Burhan et al, 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015)

1. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
3. Ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
5. Ada *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
6. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.
7. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas Motivasi (X1) Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel terikat yakni Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel penghubung Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan assosiarif dan kuantitarif, pendekatan assosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (independene variable) dan variabel terikat (dependen: variable). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi

Tabel. 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi, sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Kualitas (mutu) 2. Kuantitas (jumlah) 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian Menurut (Robbins & Judge, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Organization Citizenship Behavior (Z)	<i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) adalah kontribusi pegawai lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi	1. Altruisme 2. Conscientiousnes 3. Sportsmanship 4. Courtesy 5. Civic Virtue Menurut : (Organ et al, 2015)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Motivasi (X1)	motivasi adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain	1. Gaji 2. Supervisy 3. Hubungan Kerja 4. Pengakuan atau penghargaan (Recognition). 5. Keberhasilan (Achievement). Menurut : (Sedarmayanti, 2018)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Budaya Organisasi (X2)	budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma- norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi dimana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama	1. Norma 2. Nilai dominan 3. Aturan 4. Iklim Organisasi Menurut : (Mangkunegara, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8

[illegible]

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PDAM Tirtanadi Kota Medan yang berjumlah 225 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2019).

Bila populasi besar >100) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendrayadi, 2019).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 225 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

maka dapat di hitung $n = \frac{225}{1 + 225 \times 0,1^2} = 69,23 = 70 \text{ Orang}$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 70 orang pegawai PDAM Tirtanadi Kota Medan.

Tabel 3.3 Jumlah Populasi dan Sampel PDAM Tirtanadi Kota Medan

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Sampel
1	Divisi Aset Manajemen	8 Orang	2 Orang
2	Divisi Hubungan Langganan	12 Orang	4 Orang
3	Divisi Keuangan	22 Orang	5 Orang
4	Divisi Operasional Pelayanan Air Limbah	8 Orang	2 Orang
5	Divisi Penanggulangan Kehilangan Air	16 Orang	5 Orang
6	Divisi Pengolahan Air Minum	6 Orang	2 Orang
7	Divisi Pengolahan Dan Pengembangan AL	3 Orang	1 Orang
8	Divisi Peralatan Teknik	6 Orang	2 Orang
9	Divisi Perencanaan Air Limbah	4 Orang	1 Orang
10	Divisi Perencanaan Air Minum	15 Orang	5 Orang
11	Divisi Sitem Informasi Manajemen	12 Orang	4 Orang
12	Divisi Sistem Manajemen	6 Orang	2 Orang
13	Divisi Sumber Daya Manusia	15 Orang	5 Orang

14	Divisi Transmisi Distribusi	18 Orang	5 Orang
15	Divisi Umum	10 Orang	3 Orang
16	Penelitian Dan Pengembangan	8 Orang	2 Orang
17	Proyek	3 Orang	1 Orang
18	Proyek Pembangunan	4 Orang	1 Orang
19	Proyek JDU M-City & Aspal Jalan Balai Desa	4 Orang	1 Orang
20	Satuan Pengawasan Internal	15 Orang	5 Orang
21	Sekretaris Perusahaan	13 Orang	4 Orang
22	Staf Ahli Direksi	3 Orang	1 Orang
23	Unit Bengkel	4 Orang	1 Orang
24	Unit Laboratorium	9 Orang	3 Orang
25	Unit Layanan Pengadaan	5 Orang	2 Orang
26	Unit Pengawasan Kualitas Barang	3 Orang	1 Orang
27	Unit Satuan Pengamanan	1 Orang	0 Orang
Jumlah		225 Orang	70 Orang

Sumber : Divisi Umum PDAM Tirtanadi Kota Medan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada pegawai mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

3. Daftar Pertanyaan (*Quesioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai PDAM Tirtanadi Kota Medan.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan

reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Menurut (Hair Jr et al, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni

- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
- b. *f-square*; dan
- c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Hair Jr et al, 2017) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant*

validity.

1. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 (Hair Jr et al, 2017)

2. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair Jr et al, 2017)

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Minimal ada dua bagian yang perlu dianalisis didalam model struktural ini, antara lain : (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair Jr et al, 2017)

1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a. Jika nilai (adjusted) = 0.75 $\rightarrow$ model adalah substansial (kuat);
- b. Jika nilai (adjusted) = 0.50 $\rightarrow$ model adalah moderate (sedang);

- c. Jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi et al, 2018).

2. F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Hair Jr et al, 2017).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi et al, 2018) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- b. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- c. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut :

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang

dipengaruhi (endogen) (Hair Jr et al, 2017). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Hair Jr et al, 2017)

2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator (Hair Jr et al, 2017)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi et al, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/e-Trust*), memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel endogen (Y/). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Hair Jr et al, 2017)

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk *Organizational Citizhenship Behavior* (Z), 10 pernyataan untuk Motivasi Kerja (X1), dan 8 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 70 orang responden Pada pegawai PDAM Tirtanadi Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	37 Orang	52.86 %
2	Perempuan	33 Orang	47.14 %
TOTAL		70 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 37 orang (52,86%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 33 orang (47,14%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai PDAM Tirtanadi Medan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2 Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 25 Tahun	14 Orang	20.00 %
2	26 – 35 Tahun	26 Orang	37.14 %
3	36 - 45 Tahun	18 Orang	25.71 %
4	46 - 60 Tahun	12 Orang	17.14 %
TOTAL		70 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 14 orang (20%), 26-35 tahun sebanyak 26 orang (37,14%), berumur 36 - 45 tahun sebanyak 18 orang (25,17%), dan yang berumur lebih dari 46-60 tahun tahun sebanyak 12 orang (17,14%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 26-35 tahun pada pegawai PDAM Tirtanadi Medan.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	4 Orang	5.71
2	D3	11 Orang	15.71
2	S1	49 Orang	70.00
3	S2	6 Orang	8.57
TOTAL		70 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA sebanyak 4 orang (44%) D3 sebanyak 11 orang (15,71%), pendidikan S1 sebanyak 49 orang (70%), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 6 orang (8,57%) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 0 orang

(0%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA pada pegawai PDAM Tirtanadi Medan.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	18 Orang	25.71 %
2	6 – 10 Tahun	22 Orang	31.43 %
3	>10 Tahun	30 Orang	42.86 %
TOTAL		70 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 18 orang (25,71%), bekerja 6-10 tahun yaitu sebanyak 22 orang (31,43 %), bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 30 orang (42,86%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun pada pegawai PDAM Tirtanadi Medan.

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan (Y), *Organizational Citizhenship Behavior* (Z), Motivasi Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	48.57	17	24.29	15	21.43	3	4.29	1	1.43	70	100
2	24	34.29	26	37.14	16	22.86	3	4.29	1	1.43	70	100
3	27	38.57	22	31.43	16	22.86	4	5.71	1	1.43	70	100
4	28	40.00	23	32.86	14	20.00	4	5.71	1	1.43	70	100
5	34	48.57	21	30	10	14.29	4	5.71	1	1.43	70	100
6	29	41.43	19	27.14	18	25.71	3	4.29	1	1.43	70	100
7	25	35.71	23	32.86	17	24.29	4	5.71	1	1.43	70	100
8	27	38.57	21	30	17	24.29	4	5.71	1	1.43	70	100
9	24	34.29	25	35.71	15	21.43	5	7.14	1	1.43	70	100
10	22	31.43	23	32.86	18	25.71	6	8.57	1	1.43	70	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Jawaban Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah saya terima sesuai dengan prosedur dari perusahaan dan arahan dari pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (48,57%).
2. Jawaban Saya melakukan pekerjaan mengikuti visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (37.14%)
3. Jawaban Saya mampu bekerja dengan baik dan mampu untuk memuaskan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan Sayamampu bekerja dengan baik dan mampu untuk memuaskan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%)

4. Jawaban Saya bekerja dengan ketelitian yang tinggi untuk hasil kerja yang maksimal, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (55,71%)
5. Jawaban Saya dapat menggunakan waktu semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak memerlukan tambahan waktu dalam proses pekerjaannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (48,57%)
6. Jawaban Saya mampu melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan tepat waktu dalam penyelesaiannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (41,43%)
7. Jawaban Saya mengikuti semua peraturan yang telah diterapkan oleh perusahaan seperti bekerja tepat waktu disiplin dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 25 orang (35,71%)
8. Jawaban Saya melakukan pekerjaan dengan sangat hati hati sehingga hasil yang saya berikan maksimal, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%)
9. Jawaban Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan tanpa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang (35,71%)
10. Jawaban Saya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah diberikan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (32,86%).

4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizhenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.6

Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizhenship Behavior* (Z)

No	Jawaban <i>Organizational Citizhenship Behavior</i> (Z)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	45.71	25	35.71	6	8.571	4	5.71	3	4.29	70	100
2	33	47.14	25	35.71	6	8.571	4	5.71	2	2.86	70	100
3	33	47.14	26	37.14	5	7.143	4	5.71	2	2.86	70	100
4	30	42.86	28	40	6	8.571	4	5.71	2	2.86	70	100
5	29	41.43	30	42.86	6	8.571	3	4.29	2	2.86	70	100
6	35	50.00	25	35.71	7	10	1	1.43	2	2.86	70	100
7	35	50.00	21	30	8	11.43	4	5.71	2	2.86	70	100
8	36	51.43	22	31.43	6	8.571	4	5.71	2	2.86	70	100
9	35	50.00	22	31.43	7	10	4	5.71	2	2.86	70	100
10	31	44.29	23	32.86	9	12.86	5	7.14	2	2.86	70	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizhenship Behavior* adalah:

1. Jawaban responden, Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,71%).
2. Jawaban responden, Saya diberikan Target yang cukup tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (47,14%)
3. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (47,14%)
4. Jawaban responden, Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan perusahaan terbatas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (42,86%)

5. Jawaban responden, Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (42,86%).
6. Jawaban responden, Jika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan perusahaan membuat saya tidak nyaman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (70%)
7. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (70%)
8. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (51,43%).
9. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (70%)
10. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (44,29%).

4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (X1)

No	Jawaban Motivasi (X1)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	41.43	22	31.43	12	17.14	6	8.57	1	1.43	70	100
2	23	32.86	27	38.57	12	17.14	7	10	1	1.43	70	100
3	27	38.57	19	27.14	17	24.29	6	8.57	1	1.43	70	100
4	24	34.29	24	34.29	14	20	7	10	1	1.43	70	100
5	27	38.57	23	32.86	12	17.14	7	10	1	1.43	70	100
6	29	41.43	22	31.43	11	15.71	7	10	1	1.43	70	100
7	25	35.71	24	34.29	14	20	6	8.57	1	1.43	70	100
8	26	37.14	24	34.29	13	18.57	6	8.57	1	1.43	70	100
9	25	35.71	25	35.71	13	18.57	6	8.57	1	1.43	70	100
10	27	38.57	24	34.29	12	17.14	6	8.57	1	1.43	70	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Motivasi Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya selalu bersemangat bekerja karena gaji yang saya terima untuk memenuhi kebutuhan keluarga , mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (41,43%).
2. Jawaban responden Gaji yang diberikan dapat memotivasi saya dalam melakukan pekerjaan lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
3. Jawaban responden Saya memiliki kewajiban untuk bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
4. Jawaban responden Saya semangat dalam bekerja diperusahaan ini karena pekerjaannya sesuai dengan minat saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 24 orang (34,29%)

5. Jawaban responden Setiap ada tugas tertentu pimpinan menunjuk saya untuk mengerjakannya karena saya dinilai mampu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (41,43%).
6. Jawaban responden Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja atau asuransi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (42,86%)
7. Jawaban responden Saya merasa membutuhkan penghargaan(mencakup rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan factor hormat eskternal seperti status, pengakuan, dan perhatian, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,71%).
8. Jawaban responden Saya mendapat dukungan dalam melakukan tugas atau pekerjaan dari atasan ataupun teman sejawat, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%)
9. Jawaban responden Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,71%).
10. Jawaban responden Saya selalu rajin mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).

4.1.3.4 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Jawaban Budaya Organisasi (X2)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	35.71	27	38.57	9	12.86	8	11.43	1	1.43	70	100
2	25	35.71	28	40.00	8	11.43	8	11.43	1	1.43	70	100
3	24	34.29	27	38.57	9	12.86	9	12.86	1	1.43	70	100
4	23	32.86	30	42.86	8	11.43	8	11.43	1	1.43	70	100
5	23	32.86	28	40.00	9	12.86	9	12.86	1	1.43	70	100
6	24	34.29	28	40.00	9	12.86	8	11.43	1	1.43	70	100
7	24	34.29	27	38.57	9	12.86	9	12.86	1	1.43	70	100
8	26	37.14	26	37.14	9	12.86	8	11.43	1	1.43	70	100

Data Penelitian Diolah (2025)

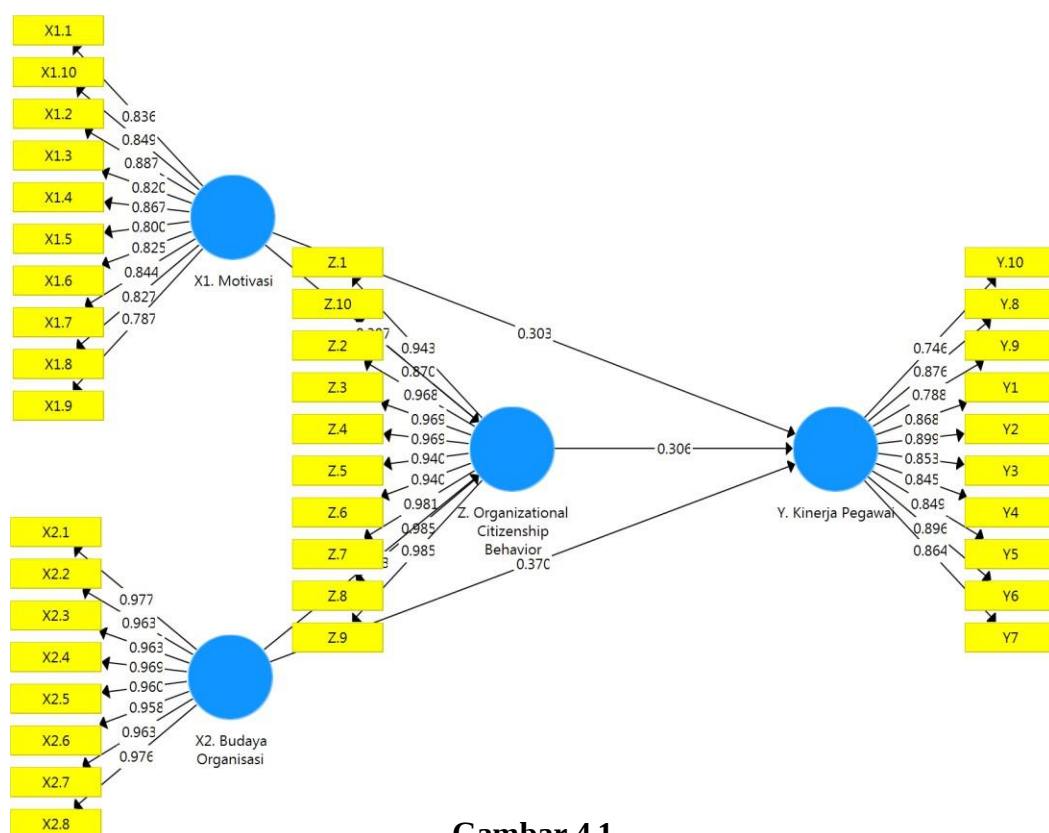
Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Saya selalu memperhatikan permasalahan yang dapat merugikan perusahaan, menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
2. Jawaban responden Saya berusaha tidak melakukan kesalahan terhadap tugas, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (40%).
3. Jawaban responden Saya berusaha menciptakan ide atau gagasan baru bagi kemajuan perusahaan, menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
4. Jawaban responden Saya lebih senang bekerja secara tim daripada individu, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (42,86%).
5. Jawaban responden Saya dituntut untuk mencapai target sesuai dengan visi misi perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 28 orang (40%).
6. Jawaban responden Dalam bekerja, saya berupaya mengedepankan visi dan misi perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 28 orang (40%).
7. Jawaban responden Perusahaan selalu memperhatikan kebutuhan pegawai, mayoritas menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,57%).

8. Jawaban responden Perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai, menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 26 orang (37,14%)

4.1.4 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*



Gambar 4.1

Partial Least Square

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al, 2018)

4.1.4.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Motivasi	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behavior
X1.1	0.836			
X1.10	0.849			
X1.2	0.887			
X1.3	0.820			
X1.4	0.867			
X1.5	0.800			
X1.6	0.825			
X1.7	0.844			
X1.8	0.827			
X1.9	0.787			
X2.1		0.977		
X2.2		0.963		
X2.3		0.963		
X2.4		0.969		
X2.5		0.960		
X2.6		0.958		
X2.7		0.963		
X2.8		0.976		
Y.10			0.746	
Y.8			0.876	
Y.9			0.788	
Y1			0.868	
Y2			0.899	
Y3			0.853	
Y4			0.845	
Y5			0.849	

Y6			0.896	
Y7			0.864	
Z.1				0.943
Z.10				0.870
Z.2				0.968
Z.3				0.969
Z.4				0.969
Z.5				0.940
Z.6				0.940
Z.7				0.981
Z.8				0.985
Z.9				0.985

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Motivasi Kerja dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Budaya Organisasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizhenship Behavior* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizhenship Behavior* dinyatakan valid.

4.1.4.1.2. *Construct Reliability and Validity*

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu $> 0,7$ (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.10 Hasil Uji *Composite Realibility and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Motivasi	0.952	0.953	0.958	0.697
X2. Budaya Organisasi	0.990	0.990	0.991	0.934
Y. Kinerja Pegawai	0.957	0.958	0.963	0.722
Z. Organizational Citizenship Behavior	0.989	0.990	0.991	0.913

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Construct Reliability and Validity* adalah Reliabel dan Valid karena keseluruhan nilai yang diperoleh melalui pengujian menggunakan software smartPLS diatas kriteria yang telah ditetapkan yakni > 0.7 (Juliandi et al, 2018).

4.1.4.1.3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.11 *Discriminant Validity*

	X1. Motivasi	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behavior
X1. Motivasi				
X2. Budaya Organisasi	0.641			
Y. Kinerja Pegawai	0.753	0.756		
Z. Organizational Citizenship Behavior	0.627	0.597	0.729	

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja (X1) terhadap Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai HTMT $0,641 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT $0,753 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Motivasi Kerja (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT $0,627 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT $0,756 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Budaya Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT $0,597 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai (Y) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT $0,729 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu $< 0,90$.

4.1.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

4.1.4.2.1. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Pegawai	0.711	0.698
Z. Organizational Citizenship Behavior	0.446	0.430

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.711 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 71,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 28,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* memiliki nilai R-Square 0.446 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* sebesar 44,6% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 65,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al, 2015).

Tabel 4.13 F Square

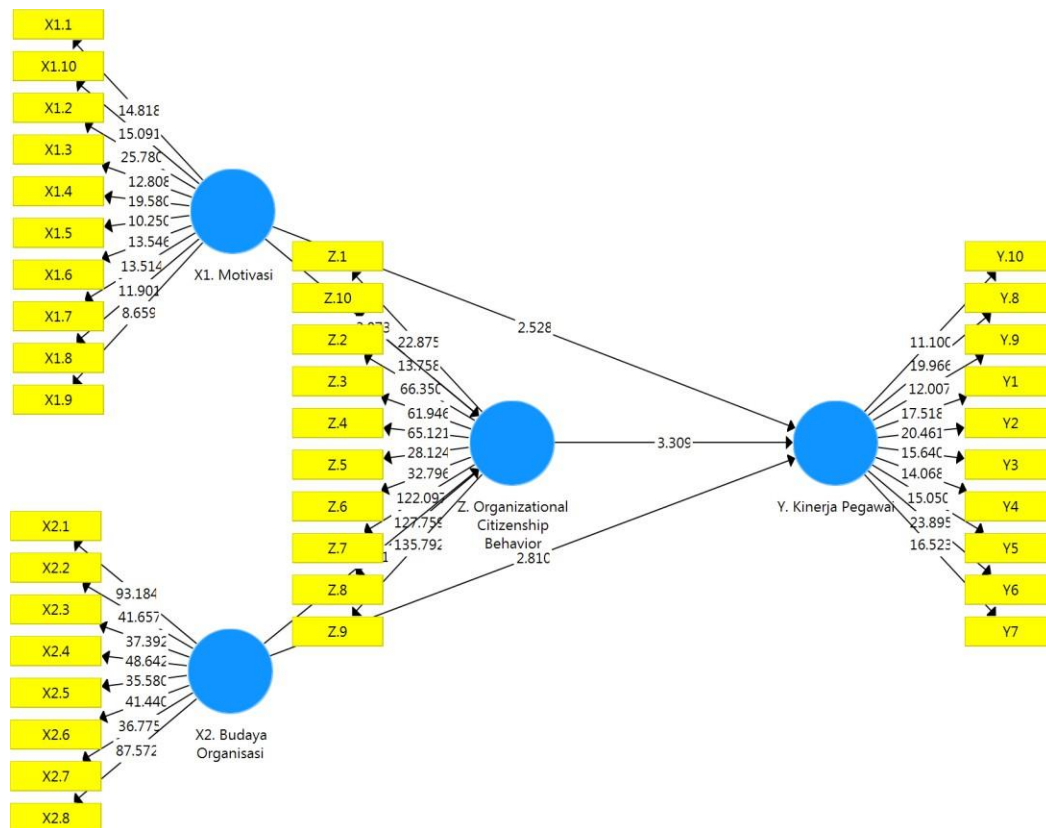
	X1. Motivasi	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behavior
X1. Motivasi			0.166	0.174
X2. Budaya Organisasi			0.257	0.130
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Organizational Citizenship Behavior			0.180	

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,166 maka memiliki efek yang medium.
2. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,257 maka memiliki efek yang medium.
3. *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,180 maka memiliki efek yang kecil.
4. Motivasi Kerja (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai F-Square=0,174 maka memiliki efek yang medium.
5. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,130 maka memiliki efek yang kecil.

4.1.4.3. Uji Hipotesis



Gambar 4.2

Pengujian Hipotesis

4.1.4.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al, 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14
Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.303	0.293	0.120	2.528	0.012
X1. Motivasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior	0.397	0.387	0.129	3.073	0.002
X2. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.370	0.393	0.132	2.810	0.005
X2. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior	0.343	0.345	0.125	2.741	0.006
Z. Organizational Citizenship Behavior -> Y. Kinerja Pegawai	0.306	0.289	0.093	3.309	0.001

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,303 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,012 maka $0,012 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,397 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*.
3. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,370 (positif), dan memiliki nilai *P-*

Values sebesar 0,005 maka $0,005 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,343 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,006 maka $0,006 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,306 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.1.4.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.15
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior -> Y. Kinerja Pegawai	0.122	0.113	0.055	2.199	0.028
X2. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior -> Y. Kinerja Pegawai	0.105	0.099	0.047	2.237	0.026

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,028 maka $0,028 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,105 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening.

4.1.4.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Menurut pendapat (Juliandi et al, 2018), tujuan analisis *Total Effect* merupakan total dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun kriteria penilaian *Total Effect* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai T Statistik $> 1,96$ maka dapat dikatakan signifikan

2. Jika nilai T Statistik $< 1,96$ maka dapat dikatakan tidak signifikan
3. Jika nilai P values $> 0,05$ maka memiliki pengaruh negatif
4. Jika nilai P values $< 0,05$ maka memiliki pengaruh positif

Tabel 4.16
Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.425	0.406	0.131	3.238	0.001
X1. Motivasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior	0.397	0.387	0.129	3.073	0.002
X2. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.476	0.491	0.133	3.583	0.000
X2. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behavior	0.343	0.345	0.125	2.741	0.006
Z. Organizational Citizenship Behavior -> Y. Kinerja Pegawai	0.306	0.289	0.093	3.309	0.001

Sumber : Hasil penelitian 2025 (Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh hasil pengujian *Total Effect* adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 3,238, maka $3,238 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai nilai T statistik sebesar 3,073, maka $3,073 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*.

3. Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 3,583, maka $3,583 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .
4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* nilai T statistik sebesar 2,741, maka $2,741 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,006 maka $0,006 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 3,309, maka $3,309 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,303 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,012 maka $0,012 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2019).

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang dengan berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Sembiring et al., 2021), (Harahap and Tirtayasa, 2020), (Fransiska & Tupti, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,370 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,005 maka $0,005 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang di yakini oleh seluruh anggota dan dijadikan pedoman untuk melakukan kegiatan dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, terlihat dari pegawai mampu bekerja sesuai standar serta mampu mencapai target kerja yang di tetapkan oleh perusahaan, pegawai juga mampu bekerjasama dengan baik. Menurut (Gultom, 2015) budaya yang kuat adalah faktor alat yang sangat berharga untuk mengendalikan perilaku karena membantu pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan mencapai tujuan

yang diinginkan. Setiap pegawai harus memahami budaya dan bagaimana budaya itu diterapkan di awal karir mereka (Yulan & Bernarto, 2017).

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Holo et al., 2021), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,397 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Semakin baik motivasi yang dimiliki seorang pegawai, maka akan baik pula *Organization Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Motivasi merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan pegawai karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada psikologis pegawai sehingga berimbas pada *Organization Citizenship Behavior* . Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai maka akan semakin tinggi pula *Organization Citizenship Behavior* tersebut untuk menjadi bagian dari tugasnya di perusahaan (Silitonga & Suhardi, 2020).

Pemberian dorongan salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karena ketika pegawai termotivasi maka akan mampu membuat mereka

merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Piyandini et al., 2021), (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizhensip Behaviour*

4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,343 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,006 maka $0,006 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen untuk mendorong pegawai berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi akan mewujudkan *Organizatinal Citizhenship Behavior*. Budaya Organisasi perilaku *Organizational Citizhenship Behavior*. Dengan adanya kepedulian terhadap penerapan budaya organisasi maka pegawai akan saling membantu untuk menyelesaikan tanggung jawab didalam perusahaan serta meminimalisir terjadinya kesalahpahaman terhadap sesama anggota organisasi (Prayogi et al., 2021).

Budaya organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan, *Organizational Citizhenship Behavior* akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan budaya organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat

berarti bagi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi et al., 2021)

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Hayati, 2020), dan (Mukti et al., 2022) yang dilakukan oleh telah membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,306 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Organization Citizenship Behavior adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai. Sehingga *Organization Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi pegawai untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun pegawai (Jufrizen & Noor, 2022)

Menurut (Podsakoff et al., 2000), OCB berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi, meningkatkan kemampuan

organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Sitio, 2021), (Jufrizen et al., 2020), (Muslih & Jufrizen, 2021) dan (Hamdani & Jufrizen, 2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizhensip Behaviour*

4.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,028 maka $0,028 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Motivasi sering kali disebut dengan Dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (Azhar & Alfihamsyah, 2021).

Organizatinal Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan

apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi (Prayogi et al., 2021).

4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,105 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2020).

Organizational Citizenship Behavior lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Muhdar, 2015).

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan.
3. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* Pada PDAM Tirtanadi Medan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* Pada PDAM Tirtanadi Medan.
5. *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan.
6. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada PDAM Tirtanadi Medan.
7. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada PDAM Tirtanadi Medan.

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan PDAM Tirtanadi Medan agar lebih sering memberikan motivasi kepada para pegawai PDAM Tirtanadi agar pegawai tetap semangat bekerja
2. Pegawai PDAM Tirtanadi Medan agar lebih menerapkan budaya organisasi dalam bekerja.
3. Peneliti selanjutnya menambah variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Responden mau mengisi kuisisioner di saat responden sudah selesai berbelanja sehingga waktunya buru buru karena responden mau pulang
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para karyawan PDAM Tirtanadi Medan
3. Banyak nya para responden yang tidak mau mengisi kuisisioner karena para responden tidak punya waktu

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Revisi). Zanafa Publishing.
- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Kasus*. Unisnu Press.
- Ayunasrah, T., Ratnawati, Diana, R., & Ansari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen (JUIIM)*, 4(1), 1–10.
- Azhar, M. E., & Alfihamasyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 246–259.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100–105.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 141–153.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An Investigation In Organizational Citizenship Behavior Of Managers As Perceived By Senior Officers With Leadership Roles & Responsibilities. *International Journal*, 2(2), 47–51.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*.

BP UNDIP.

- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamdani, S., & Jufrizen, J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Holo, J. Y. D. T., Susanto, R. Y., & Hidayat, I. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Pia Tulip Kota Batu*. Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi.
- 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.
- Jufrizen, J., & Hutasuht, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization 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 Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kadarisman, M. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Masruroh, Z., & Prayekti, P. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(4), 565–571.
- Muhdar, H. M. (2015). The Influence Of Spiritual Intelligence, Leadership, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City. *Al-Ulum*, 15(1), 135–156.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mukti, W. P., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Pemberdayaan Psikologis, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 352–361.
- Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 149–158.
- Nasrullah, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Semangat Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada STMIK Bina Bangsa Kendari. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 4(3), 24–36.
- Nufus, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart Di Bintaro. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi,

- Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangs Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.
- Prayogi, M. A., & Rialdy, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Karayawan Pada PT. Boga Indo Sejahtera Abadi (Restaurant Paraside Dynansty). *Prosiding Ekonomi, Manajemen Dan Akutansi*, 19(1), 32–58.
- Putri, N. O., Abduh, T., & Remmang, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 97–103.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti, S. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- 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.
- Sibajat, O. H., Nursyirwan, V. I., & Cahyani, Y. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Silitonga, H., & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infineon Technologies Batam. *Journal Of Management, Accounting, Economic and Business*, 1(2), 275–287.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-*

Progress, 11(1), 22–37.

Subariyanti, H., & Yulianto, A. R. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tetap PT. ABS Jakarta. *Jurnal Akrab Juara*, 6(4), 144–154.

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2019). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.

Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.

Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.

Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.

Utami, E. M., & Bandiastuti, F. N. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional. *Manajemen Dan Syariah JIEMAS*, 1(2), 61–120.

Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.

Wibowo, W. (2019). *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.

Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.

Wukir, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.

Yulan, Y., & Bernarto, I. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 12(1), 114–138.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI

Yth

Bapak dan Ibu Pegawai Di PDAM Tirta Nadi Kota Medan

Dengan Hormat.

Mohon Izin, Perkenalkanlah Nama saya Ummi Sahara, saya mahasiswi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka menyelesaikan Skripsi dengan Judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM. Tirtanadi Kota Medan”.

Terkait dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak dan Ibu untuk turut berpartisipasi dengan mengisi kuesioner tersebut. Informasi yang bapak dan ibu sampaikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan demi kepentingan penyusunan skripsi semata.

Atas kesediaan Bapak dan Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Ummi Sahara

I. Petunjuk Pengisian

Anda diminta untuk memberikan pendapat atas pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda checklist ($\checkmark$) pada baris yang telah disediakan. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diharapkan dapat memberikan jawaban yang objektif artinya diisi sesuai dengan kondisi yang diterima dan paling sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari terhadap penelitian ini. Saya sangat menghargai waktu yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari gunakan untuk mengisi kuesioner ini secara jujur dan kerahasiaan identitas akan dijaga sesuai dengan etika penelitian.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
- b. S : Setuju : dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

II. Identitas Responden

No. Responden : ..

Umur..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki ☐ Perempuan ☐

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK ☐ ☐ S ☐ S3 ☐ ☐

Lama Bekerja : < 10 Tahun ☐ 1-20 tahun ☐ >20 tahun ☐ ☐

1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah saya terima sesuai dengan prosedur dari perusahaan dan arahan dari pimpinan					
2	Saya melakukan pekerjaan mengikuti visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
Kuantitas						
3	Saya mampu bekerja dengan baik dan mampu untuk memuaskan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan					
4	Saya bekerja dengan ketelitian yang tinggi untuk hasil kerja yang maksimal					
Ketepatan Waktu						
5	Saya dapat menggunakan waktu semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak memerlukan tambahan waktu dalam proses pekerjaanny					
6	Saya mampu melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan tepat waktu dalam penyelesaiannya					
Efektivitas						
7	Saya mengikuti semua peraturan yang telah diterapkan oleh perusahaan seperti bekerja tepat waktu disiplin dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan					
8	Saya melakukan pekerjaan dengan sangat hati hati sehingga hasil yang saya berikan maksimal					

Kemandirian						
9	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan tanpa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan					
10	Saya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah diberikan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal					

2. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Altruism						
1	Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja					
2	Saya diberikan Target yang cukup tinggi					
Conscientiousness						
3	Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat					
4	Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan perusahaan terbatas					
Sportsmanship						
5	Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja					
6	Jika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan perusahaan membuat saya tidak nyaman					
Courtesy						
7	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
8	Saya merasa sulit menyelesaikan					

	masalah dengan rekan kerja					
Cirtic Virtue						
9	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
10	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					

3. MOTIVASI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Gaji						
1	Saya selalu bersemangat bekerja karena gaji yang saya terima untuk memenuhi kebutuhan keluarga					
2	Gaji yang diberikan dapat memotivasi saya dalam melakukan pekerjaan lebih baik.					
Suervisy						
3	Saya memiliki kewajiban untuk bekerja dengan baik					
4	Saya semangat dalam bekerja diperusahaan ini karena pekerjaannya sesuai dengan minat saya					
Hubungan Kerja						
5	Setiap ada tugas tertentu pimpinan menunjuk saya untuk mengerjakannya karena saya dinilai mampu.					
6	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja atau asuransi					
Pengakuan atau penghargaan (Recognition)						
7	Saya merasa membutuhkan penghargaan(mencakup rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan factor hormat eskternal seperti status,pengakuan,dan perhatian					
8	Saya mendapat dukungan dalam					

	melakukan tugas atau pekerjaan dari atasan ataupun teman sejawat.					
Keberhasilan (Achievement)						
9	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh atasan					
10	Saya selalu rajin mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan					

4. BUDAYA ORGANISASI (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Norma						
1	Saya selalu memperhatikan permasalahan yang dapat merugikan perusahaan					
2	Saya berusaha tidak melakukan kesalahan terhadap tugas					
Nilai dominan						
3	Saya berusaha menciptakan ide atau gagasan baru bagi kemajuan perusahaan					
4	Saya lebih senang bekerja secara tim daripada individu					
Aturan						
5	Saya dituntut untuk mencapai target sesuai dengan visi misi perusahaan					
6	Dalam bekerja, saya berupaya mengedepankan visi dan misi perusahaan					
Iklim Organisasi						
7	Perusahaan selalu memperhatikan kebutuhan pegawai					
8	Perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai					

TABULASI KUISIONER

[illegible]

[illegible]

[illegible][illegible]

A22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A24	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
A25	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
A26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
A27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
A29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	31
A30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A31	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
A32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A33	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	43
A34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A36	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
A37	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	43
A38	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	47
A39	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	47
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47
A42	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	46
A43	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	40
A44	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
A45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A47	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	39
A48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A49	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	41
A50	2	2	3	2	5	4	3	4	5	4	34
A51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A52	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	44
A53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A55	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46
A56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A57	4	2	4	4	5	5	5	3	3	3	38
A58	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	34
A59	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	44
A60	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
A61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A62	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
A63	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A64	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	38

