

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA LLDIKTI
WILAYAH I SUMUT**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Mangemen (S.M)
pada Program StudiManajemen*

OLEH:

RICA HANDINI
1805160389



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 12 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : RICA HANDINI
N P M : 1805160389
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA LLDIKTI WILAYAH 1 SUMUT

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

(Drs. MHD. ELFI AZHAR, M.Si)

(Drs. DANI ISKANDAR, SE, M.M)

Pembimbing

(WILLY YUSNANDAR, SE., M.Si)

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

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





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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RICA HANDINI
NPM : 1805160389
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
PADA LLDIKTI WILAYAH I SUMUT

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

Pembimbing


WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis 


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


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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Rica Handini
NPM : 1805160389
Dosen Pembimbing : Willy Yusnandar, SE., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada LLDIKTI Wilayah I Sumut

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	FOKUSKAN JUJUL DAN VARIABEL YANG DI TELITI .	07 22 09	
Bab 2	TEORI - TEORI DITAMBAH .	07 22 09	
Bab 3	METODOLOGI PENELITIAN .	09 22 09	
Bab 4	HASIL PENELITIAN .	09 22 09	
Bab 5	KESIMPULAN PENUTUP, KESIMPULAN, SARAN & KETERBATASAN PENELITIAN	16 22 09	
Daftar Pustaka	MEDELEY .	16 22 09	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC IKUT SIDANG MEJA HIJAU .	21 22 09	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, September 2022
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Willy Yusnandar, SE., M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rica Handini
NPM : 1805160397
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja
Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada LL
Dikti Wilayah I Sumatera Utara

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/ skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juni 2022
Pembuat Pernyataan



RICA HANDINI

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA LLDIKTI WILAYAH I SUMUT

Rica Handini

Program Studi Manajemen

E-mail: ricahandini@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh iklim organisasi terhadap OCB, pengaruh motivasi kerja terhadap OCB, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 66 responden yang merupakan pegawai LLDikti Wilayah I Sumut. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuesioner serta teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui OCB (Dengan kata lain OCB berperan sebagai mediator), motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui OCB (Dengan kata lain OCB berperan sebagai mediator).

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

ABSTRACT

EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN LLDIKTI WILAYAH I SUMUT

Rica Handini

Management Study Program
E-mail: ricahandini@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of organizational climate on employee performance, the effect of work motivation on employee performance, the effect of organizational climate on OCB, the effect of work motivation on OCB, the effect of OCB on employee performance, the influence of organizational climate on employee performance through OCB, and the effect of work motivation on employee performance through OCB. This research uses associative research with a sample of 66 respondents who are employees of LLDikti Wilayah I North Sumatra. Data collection techniques using interviews and a list of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the research show that organizational climate has a significant effect on employee performance, work motivation has a significant effect on employee performance, organizational climate has a significant effect on OCB, work motivation has a significant effect on OCB, OCB has a significant effect on employee performance, organizational climate has an effect on employee performance through OCB (In other words, OCB acts as a mediator), work motivation affects employee performance through OCB (In other words, OCB acts as a mediator).

**Keywords : Organizational Climate, Work Motivation, Organizational
Citizenship Behavior and Employee Performance**

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Segala puji bagi Allah Subhanahu Wata'ala atas berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada LLDikti Wilayah I Sumut**”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak mengalami hambatan dan kesulitan yang dihadapi, namun dengan adanya bimbingan, bantuan, saran, serta kerja sama dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Ayahanda dan Ibunda yang tercinta dengan penuh rasa kasih sayang telah mengasuh, membimbing, dan berkat doanya yang tiada hentinya ditujukan untuk penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Jauari S.E., M.M., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Willy Yusnandar S.E., M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan dukungan, waktu, pemikiran dan arahan kepada penulis selama melakukan penulisan skripsi skripsi.
9. Seluruh Dosen di fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi.
10. Seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi.
11. Kepada teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara stambuk 2018.
12. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu besar harapan penulis agar para pembaca memberikan masukan berupa kritik dan saran yang bertujuan membangun kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, September 2022
Penulis

Rica Handini
1805160389

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Pendekatan Penelitian	37
3.2 Defenisi Operasional	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.4 Populasi dan Sampel	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Teknik Analisis Data.....	41
BAB 4 HASIL PENELITIAN	47
4.1 Hasil Peneliti	47
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	47
4.1.2 Identitas Responden.....	47
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	49
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	49
4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1)	50
4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)	52
4.1.3.4 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)..	53
4.2 Analisis Data	55
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	55
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	57
4.3 Pembahasan.....	64
4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	64
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	65
4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior</i>	66
4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior</i>	67
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap	
Kinerja Pegawai.....	68
4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	
Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	69
4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	
Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	70
BAB 5 PENUTUP.....	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran.....	73
5.3 Keterbatasan Penelitian	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai LLDikti Wilayah I Sumut	2
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Iklim Organisasi LLDikti Wilayah I Sumut	4
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Motivasi Kerja LLDikti Wilayah I Sumut.....	5
Tabel 1.4 Hasil Pra Survei OCB LLDikti Wilayah I Sumut.....	6
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	39
Tabel 3.3 Skala Likert	41
Tabel 4.1 Skala Likert	47
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	49
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y)	49
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Iklim Organisasi (X1)	51
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (X2).....	52
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	53
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	55
Tabel 4.10 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (Htmt)</i>	56
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	57
Tabel 4.12 <i>F-Square</i>	58
Tabel 4.13 <i>Direct Effect</i>	60
Tabel 4.14 <i>Indirect Effect</i>	62
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i>	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 Efek Mediasi	61

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi membawa dampak yang sangat besar bagi kehidupan manusia yang akan mengakibatkan meningkatnya persaingan diantara sesama negara di dunia. Dalam menghadapi tuntutan tersebut diperlukan pengelolaan sumber-sumber yang ada terutama sumber daya manusia yang lebih efektif dan profesional. Kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang adalah manusia yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain. Untuk mendapatkan manusia yang berkualitas akan dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Tugas penyelenggaraan pendidikan menjadi tanggungjawab lembaga pendidikan yang salah satunya adalah LLDikti Wilayah I Sumut.

Keberhasilan LLDikti Wilayah I Sumut tidak terlepas dari dukungan pegawai yang berkinerja baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di tengah persaingan usaha semakin ketat dan kompetitif. Menurut Sutrisno (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dunia pendidikan khususnya Perguruan Tinggi (PT) sangat terasakan oleh para pegawai. Hal ini terkait dengan pelaporan semesteran yang wajib bagi setiap PT untuk melaporkan kegiatan akademiknya kepada DIKTI dan LLDIKTI, Dahulunya program tersebut bernama Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri

(EPSBED), dan sekarang berganti nama lagi menjadi Pangkalan data perguruan tinggi (PDDIKTI).

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) sebagai perpanjangan tangan dari Kementerian Riset Teknologi dan Perguruan Tinggi (Kemristek DIKTI), dalam rangka aspek penyelenggaraan, pengawasan, pembinaan, dan evaluasi perguruan tinggi dilakukan berdasarkan data dan status perguruan tinggi yang terekam pada pangkalan perguruan tinggi (PDDIKTI). Tindak lanjut dari peraturan pemerintah tersebut, apabila sebuah perguruan tinggi sampai tidak melaporkan kegiatan akademiknya maka akan menerima sanksi yang berat berupa akan men”non-aktif”kan perguruan tinggi tersebut atau penutupan program studi atau bahkan penutupan institusi perguruan tingginya. Dengan demikian LLDikti Wilayah I Sumut harus membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah kinerja pegawai LLDikti Wilayah I Sumut pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1. Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai LLDikti Wilayah I Sumut

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.	55	80,88%	11	19,12%	66	100%
2	Pegawai selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.	56	82,35%	10	17,65%	66	100%
3	Pegawai bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan organisasi.	54	79,41%	12	20,59%	66	100%

Sumber: LLDikti Wilayah I Sumut (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan kinerja pegawai LLDikti Wilayah I Sumut yaitu terdapat pegawai belum sepenuhnya dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab. Terdapat pegawai belum sepenuhnya selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi. Terdapat pegawai belum sepenuhnya bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan organisasi. Terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai LLDikti Wilayah I Sumut yaitu iklim organisasi, motivasi dan *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut (Wirawan, 2014) menyatakan iklim organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah iklim organisasi LLDikti Wilayah I Sumut pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2. Hasil Pra Survei Iklim Organisasi LLDIkti Wilayah I Sumut

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Dalam menjalankan tugas, pegawai diberikan kebebasan mengambil keputusan.	59	89,70%	7	10,30%	66	100%
2	SOP telah dijalankan dengan baik.	60	91,17%	6	8,83%	66	100%
3	Pegawai memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.	58	88,23%	8	11,77%	66	100%

Sumber: LLDIkti Wilayah I Sumut (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan iklim organisasi LLDIkti Wilayah I Sumut yaitu dalam menjalankan tugas, pegawai belum sepenuhnya diberikan kebebasan mengambil keputusan. SOP belum sepenuhnya dijalankan dengan baik. Pegawai belum sepenuhnya memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi merupakan kekuatan utama melalui mana individu mengalokasikan upaya untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide inovatif (Mangkunegara, 2016). Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan bertugas untuk memberdayakan semua sumber-sumber yang ada secara efisien dan efektif. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai.

Untuk mencapai kondisi tersebut, diperlukan usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi setiap pegawai. Pegawai yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila

dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah motivasi LLDikti Wilayah I Sumut pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3. Hasil Pra Survei Motivasi LLDikti Wilayah I Sumut

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja	58	88,23%	8	11,77%	66	100%
2	Pegawai selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di organisasi.	60	91,17%	6	8,83%	66	100%
3	Pegawai sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.	60	91,17%	6	8,83%	66	100%

Sumber: LLDikti Wilayah I Sumut (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan motivasi LLDikti Wilayah I Sumut yaitu pegawai belum sepenuhnya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja. Pegawai belum sepenuhnya selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di organisasi. Pegawai belum sepenuhnya puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.

(Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian milik (Greenberg & Baron, 2014) menunjukkan hasil bahwa OCB berhubungan secara positif terhadap kinerja. Kemudian pada penelitian milik (Kreitner, 2015) mendapatkan hasil penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga di perkuat oleh penelitian milik (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karena keinginan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sampai selesai dapat memicu kinerja pegawai (Spector, 2019).

Berdasarkan pra survei terdapat masalah *organizational citizenship behavior* LLDikti Wilayah I Sumut pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4. Hasil Pra Survei OCB LLDikti Wilayah I Sumut

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai bersedia membantu rekan kerja memecahkan masalah terkait pekerjaan.	60	91,17%	6	8,83%	66	100%
2	Pegawai selalu menganggap serius satu pekerjaan dan jarang membuat kesalahan.	59	89,70%	7	10,30%	66	100%

Sumber: LLDikti Wilayah I Sumut (2022)

Berdasarkan tabel 1.4 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan *organizational citizenship behavior* LLDikti Wilayah I Sumut yaitu pegawai belum sepenuhnya bersedia membantu rekan kerja memecahkan masalah terkait pekerjaan. Pegawai belum sepenuhnya menganggap serius satu pekerjaan dan terkadang membuat kesalahan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini dituangkan dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada LLDikti Wilayah I Sumut”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pegawai belum sepenuhnya dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab. Terdapat pegawai belum sepenuhnya selalu bekerja sesuai

dengan jumlah yang ditargetkan organisasi. Terdapat pegawai belum sepenuhnya bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan organisasi.

2. Dalam menjalankan tugas, pegawai belum sepenuhnya diberikan kebebasan mengambil keputusan. SOP belum sepenuhnya dijalankan dengan baik. Pegawai belum sepenuhnya memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Pegawai belum sepenuhnya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja. Pegawai belum sepenuhnya selalu ingin diikut sertakan dalam setiap kegiatan di organisasi. Pegawai belum sepenuhnya puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.
4. Pegawai belum sepenuhnya bersedia membantu rekan kerja memecahkan masalah terkait pekerjaan. Pegawai belum sepenuhnya menganggap serius satu pekerjaan dan terkadang membuat kesalahan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dibuat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti paprkan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut

1.6 Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah beberapa manfaat untuk bisa diberikan dari hasil pelaksanaan penelitian ini, adalah: Bagi organisasi

1. Sebagai saran dan bahan masukan untuk membuat kebijakan mengenai pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan melalui *organizational citizenship behavior*.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan melalui *organizational citizenship behavior*.

3. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian untuk penelitian berikutnya mengenai pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan melalui *organizational citizenship behavior*.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melakukan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2014). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Mondy, 2015). Kinerja adalah tentang melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Panggabean, Dalimunthe & Napitupulu, 2018). Kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu (Sutrisno, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan, yaitu (Hariandja, 2012):

1) Motivasi

Kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan

2) Budaya Organisasi

Sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah

3) Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dua golongan yaitu:

a) Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.

b) Motivasi dan etos kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

4) Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (Sutrisno, 2018):

1) Motivasi Kerja

Kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2) Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik.

3) Gaya Kepemimpinan

Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

4) *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku pegawai yang loyal pada perusahaan, seperti mengerjakan pekerjaan diluar jobdesk nya

2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. Menurut (Hasibuan, 2016) bahwa beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai.

2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer.

3) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

4) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6) Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

7) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

8) Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

9) Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor - faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.1.1.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja.

Menurut (Robbins, S., 2018), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai”. (Mangkunegara, 2016) menyatakan bahwa, “*Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance*”. (Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari *review* dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Menurut (Hasibuan, 2016), “ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu :

- 1) Atasan langsung
- 2) Hampir 96 % evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam suatu organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja pegawainya.
- 3) Rekan sekerja
- 4) Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa rekan sekerja dengan dengan tindakan.
- 5) Evaluasi diri
- 6) Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para pegawai mengenai proses penilaian.
- 7) Bawahan langsung
- 8) Penilaian kinerja pegawai oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seseorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.
- 9) Pendekatan menyeluruh
- 10) Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian ini biasanya dilakukan di dalam organisasi yang memperkenalkan tim”.

Berdasarkan uraian mengenai yang biasanya menilai kinerja pegawai dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan evaluasi diri.

2.1.1.5 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Sutrisno, 2018) “kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

- 1) Kualitas yaitu berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
- 2) Kuantitas yaitu berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.”.

Menurut (Rivai, 2014) “indikator kinerja pegawai ada tiga yaitu sebagai berikut:

1) Inisiatif

Merupakan pola pikir yang berbeda dalam setiap pengambilan keputusan kerja.

2) Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

3) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari hasil.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam satu wadah yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pimpinan agar kerjasama diantara kelompok orang yang terlibat dalam organisasi dapat terarah kecapaian tujuan adalah dengan jalan menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Setiap tindakan yang dilakukan pimpinan akan mempengaruhi iklim organisasi.

Keberadaan iklim organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dan dikomunikasikan secara tepat dengan semua orang yang terlibat dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan karakteristik tertentu dalam suatu organisasi yang membedakan dari organisasi lain yang juga mempengaruhi tingkah laku orang-orang dalam organisasi tersebut. Dikatakan bahwa iklim dalam suatu organisasi tidak saja mempengaruhi tingkah laku individu dalam suatu organisasi, tetapi juga menggambarkan bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain.

Faktor-faktor keberhasilan pegawai dalam hubungan organisasional seperti, komunikasi, kelompok kerja dan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan organisasi merupakan kesatuan dari konteks organisasi. Efektivitas pelaksanaan program-program organisasi akan kurang berhasil apabila iklim organisasi tidak kondusif atau kurang memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam program-program organisasional tersebut (Hasibuan, 2016).

Iklm organisasi adalah merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh pegawai yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku (Gibson, 2013). Adanya iklim yang baik akan mempengaruhi produktivitas pegawai, kinerja dan kepuasan kerja. Menurut (Haryanti, 2016), iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan prilaku mereka.

Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya (Wirawan, 2014). Iklm organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (Hasibuan, 2016). Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi.

Selain itu, iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, adanya hubungan yang harmonis antar pegawai dan berorientasi pada prestasi, maka dengan demikian dapat diharapkan bahwa tingkat prilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi.

2.1.2.2 Indikator Iklim Organisasi

Iklm organisasi yang sehat, penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi. Adanya sifat keterbukaan dalam

pengelolaan iklim organisasi akan mendorong para pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan juga ketidakpuasan yang dirasakan oleh mereka. Keadaan iklim organisasi dapat ditentukan berdasarkan seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh perusahaan. Batasan pengertian iklim organisasi dapat dilihat dalam dimensi organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri dari beragam unsur dan berbeda pada setiap organisasi. Ada 6 (enam) indikator iklim organisasi sebagai berikut (Bismala, 2017):

- 1) *Flexibility conformity*, Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- 2) *Responsibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
- 3) *Standards*, perasaan pegawai tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang atau kurang baik.
- 4) *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

- 5) *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- 6) *Tema Commitem*, berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Berikut beberapa dimensi iklim organisasi adalah sebagai berikut (Greenberg, & Baron, 2014):

- 1) Kepercayaan (dimana setiap pegawai harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan).
- 2) Pembulatan keputusan bersama/dukungan (para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan).
- 3) Kejujuran (suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan pegawai mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka)
- 4) Komunikasi (pegawai organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka).
- 5) Fleksibilitas/otonomi (pegawai di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka).

- 6) Resiko pekerjaan (adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktivitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya).

Indikator iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Indikator iklim organisasi, yaitu (Gibson, 2013):

- 1) Struktur, Struktur merefleksikan perasaan bahwa pegawai diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini juga meliputi posisi pegawai dalam perusahaan.
- 2) Standar-standar, mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami pegawai dalam perusahaan.
- 3) Tanggung jawab, merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “Pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut (Rivai, 2014) motivasi adalah “serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Sejalan dengan pernyataan ini, Daft (2019), mengemukakan bahwa motivasi adalah “keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Menurut (Hasibuan, 2016) Motivasi adalah “pemberian daya penggerak yang menciptakan

kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam kaitannya dengan perusahaan, motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi perusahaan karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang ada di lingkungan perusahaan tersebut”.

Menurut (Siagian, 2016) motivasi adalah “sebuah fungsi dari 13 pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki”. (Mangkunegara, 2016) menyatakan bahwa motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.1.3.2 Tipe – tipe Motivasi Kerja

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Menurut (Denis, 2014), “secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis, yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif didasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu. Manusia bekerja dalam organisasi jika dia merasakan

bahwa setiap upaya yang dilakukannya akan memberikan keuntungan tertentu. Dengan demikian, motivasi positif merupakan pemberian motivasi yang diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu padanya.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut misalnya, jika seorang pegawai tidak bekerja maka akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut diskors, dan takut dijauhi oleh rekan kerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

3) Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pegawai saat dia melaksanakan tugas-tugasnya dan bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri. Dengan demikian berarti juga bahwa kesenangan pegawai muncul pada saat dia bekerja dan dia sendiri yang menyenangkan pekerjaan itu.

4) Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri pegawai itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain-lain. Pada konteks ini, manusia organisasional ditempatkan pada subjek yang dapat oleh faktor luar.

2.1.3.3 Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi menjelaskan mengapa ada orang berperilaku tertentu untuk mencapai serangkaian tujuan. Teori motivasi berupaya merumuskan apa yang

membuat orang menyajikan kinerja yang baik. Menurut (Hasibuan, 2016) “menyatakan manfaat motivasi bagi seseorang pegawai selain memberikan keuntungan kepada pegawai itu sendiri juga menguntungkan organisasi seperti:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.3.4 Indikator Motivasi

Menurut (Mangkunegara, 2016) “indikator motivasi terdiri dari 3 item, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai

hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

Sedangkan menurut (Arep, 2014), “indikator motivasi terdiri dari 5 item, yaitu sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, seperti makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.

2) Kebutuhan akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang terpenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin.

3) Kebutuhan akan Cinta Kasih dan kebutuhan Sosial

Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sementara orang mungkin bekerja karena kebutuhan mendapatkan uang, tetapi mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan sosial yang ditimbulkannya.

4) Kebutuhan akan Penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal ini berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui bermanfaat menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan didunia luar.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan kegiatan pemenuhan diri. Ketika kebutuhan lain sudah terpenuhi, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Perilaku sosial organisasi atau disebut juga *Organizational Citizenship Behavior* merupakan hal yang sangat unik dari pekerjaan individu pegawai dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan atau organisasi bisa dikatakan mendapatkan keuntungan jika ada pegawai yang tidak hanya melakukan pekerjaan intinya saja, tetapi seorang pegawai tersebut juga mau melakukan tugas yang lebih setelah menyelesaikan tugas pribadinya misalnya seperti menolong pekerjaan teman kerja yang kesusahan, memberi masukan serta menggunakan waktu dengan sangat efektif. Ada beberapa hal yang menyebabkan seorang pegawai mau melakukan perilaku ekstra ini, diantaranya adalah tingkat kepuasan kerja pegawai dan

komitmen pegawai tersebut terhadap perusahaan atau organisasi dimana tempat mereka bekerja (Soegandhi, 2013).

(Robbins, 2018) telah banyak fakta yang menunjukkan bahwa jika sebuah perusahaan atau organisasi memiliki pegawai yang mempunyai sifat perilaku sosial atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, ini akan memiliki dampak positif terhadap kinerja yang lebih baik di bandingkan dengan perusahaan atau organisasi yang pegawainya hanya menjalankan tugas pribadinya saja. Menurut (Garay, 2019) perusahaan atau organisasi bisa dikatakan sukses jika memiliki pegawai yang mempunyai karakteristik selalu bersedia memberikan seluruh kinerja mereka secara optimal, kinerja yang optimal disini tidak hanya sesuai yang ditargetkan perusahaan atau organisasi, melainkan diharapkan mampu melebihi target yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi.

Dalam dunia pekerjaan pada saat sekarang ini, pekerjaan akan sering dilakukan secara bersama-sama atau kerja tim dan ini menunjukkan betapa pentingnya bagi perusahaan atau organisasi memiliki pegawai yang bisa menunjukkan perilaku sosialnya dengan baik (Organ, 2020). Menurut Organ (2020), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku pegawai yang loyal pada perusahaan, seperti mengerjakan pekerjaan diluar jobdesk nya. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak mendapatkan hukuman.

Menurut (Spector, 2019) berpendapat bahwa perilaku sosial atau *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah bukan dari perilaku formal pekerjaan yang dimana akan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Seorang pegawai yang menunjukkan perilaku sosial tersebut akan

memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan atau organisasi dengan perilakunya yang diluar dari tugasnya tersebut, dilain sisi pegawai tersebut juga tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya, Sejalan dengan pengertian yang diungkapkan oleh(Spector, 2019).

Luthan (2019) mengemukakan bahwa sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif dari seorang pegawai, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi itu dapat meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi. Menurut (Greenberg & Baron, 2014) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Menurut Wei (2020) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB pada awalnya dipahami dan diartikan sebagai konstruk tingkat individu yang disebut dengan perilaku seorang pegawai yang melebihi tugas dan kewajibannya dan tidak secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal organisasi dan juga perilaku ini sangat memberikan kontribusi dalam peningkatan efektivitas perusahaan atau organisai.

(Robbins, 2018) OCB merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya dan kewajibannya, namun lebih didasarkan pada kesukarelaan dari seorang pegawai tersebut. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam perusahaan atau organisasi, diantaranya adalah karena adanya kepuasan kerja dari seorang pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Soegandhi, 2013) Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin.

2.1.4.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai untuk berusaha melebihi dengan apa yang diharapkan perusahaan atau organisasi.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja dari pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang salah satunya adalah iklim organisasi yang kondusif. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut (Wirawan, 2014) menyatakan iklim organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. (Andriany, 2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara, 2016) Motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai. Menurut (Rivai, 2014), pegawai yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Pegawai dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara optimal bila di dalam diri pegawai mempunyai motivasi yang kuat yang memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya, (Gultom, 2015), (Hasibuan, 2016) dan (Sembiring et al., 2021) (Gultom, 2014), (Yusnandar & Kinanti, 2017), (Iskandar & Yusnandar, 2021), (Saripuddin, 2017), (Hasibuan & Silvya, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Tanjung, 2015), (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Tirtayasa, 2019), (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Yusnandar & Siregar, 2021).

2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana mereka melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka

para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut (Mangkunegara, 2016) bahwa adanya iklim organisasi yang baik akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kinerja dan kepuasan kerja. (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020), (Jufrizen, Farisi, Azhar & Daulay, 2020), (Jufrizen & Nasution, 2021), (Jufrizen & Noor, 2022) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara iklim organisasi yang lebih berorientasi pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Penciptaan lingkungan kerja maupun iklim organisasi yang menguntungkan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi para pegawai.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Motivasi merupakan kekuatan utama melalui mana individu mengalokasikan upaya untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide inovatif (Mangkunegara, 2016). Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan bertugas untuk memberdayakan semua sumber-sumber yang ada secara efisien dan efektif. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk mencapai kondisi tersebut, diperlukan usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi setiap pegawai. Hal ini dapat terjadi jika pemberian motivasi kerja dapat dilakukan secara optimal. Adanya pemberian motivasi akan dapat meningkatkan kesejahteraan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari pegawai. Hasil penelitian (Organ, Podsakof & MacKenzie,

2020), (Lesmana, 2019), (Jufrizen, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019); (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Fransiska & Tupti, 2020), (Jufrizen et al., 2020); (Tanjung, 2018), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Gultom, 2014); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Hidayat et al., 2020); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019) dan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Juga secara keseluruhan bahwa pegawai yang termotivasi, akan memiliki minat yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

(Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian milik (Organ, 2020) yang dilakukan pada industri kesehatan menghasilkan *organizational citizenship behavior* yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian pada penelitian milik (Greenberg & Baron, 2014) menunjukkan hasil bahwa OCB berhubungan secara positif terhadap kinerja. Kemudian pada penelitian milik (Kreitner, 2015) mendapatkan hasil penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga di perkuat oleh penelitian milik (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian milik (Spector, 2019) juga memperkuat hipotesis ini dengan hasil penelitian *organizational citizenship*

behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena keinginan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sampai selesai dapat memicu kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

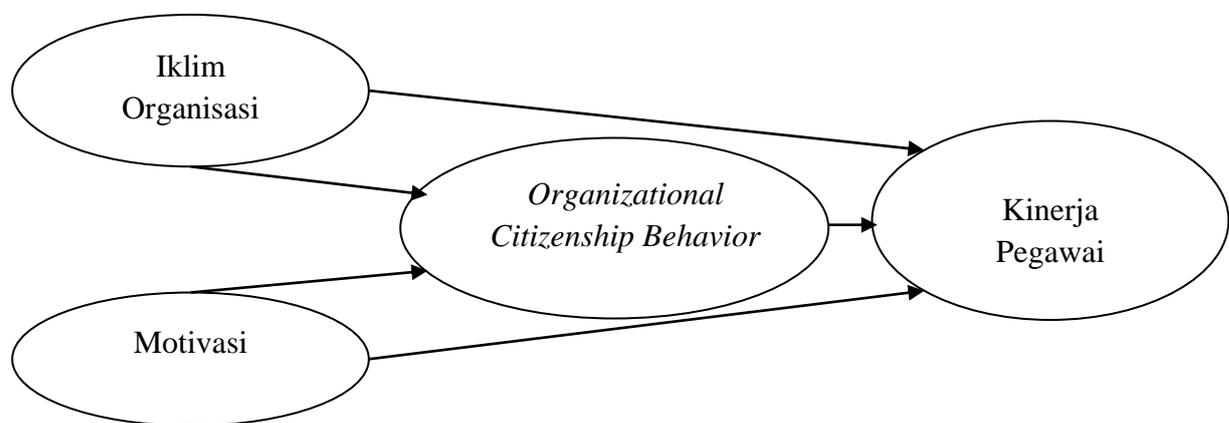
Menurut (Organ, Podsakof & MacKenzie, 2020) Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut (Wirawan, 2014) menyatakan iklim organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Motivasi merupakan kekuatan utama melalui mana individu mengalokasikan upaya untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide inovatif (Mangkunegara, 2016)). Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan bertugas untuk memberdayakan semua sumber-sumber yang ada secara efisien dan efektif. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk mencapai kondisi tersebut,

diperlukan usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi setiap pegawai. Pegawai yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya.

Kerangka konseptual yang diterjemahkan dalam diagram struktur seperti pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris. Penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Ildikti Wilayah I Sumut.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Ildikti Wilayah I Sumut.
3. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Ildikti Wilayah I Sumut.

4. Motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Ildikti Wilayah I Sumut.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Ildikti Wilayah I Sumut.
6. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Ildikti Wilayah I Sumut.
7. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Ildikti Wilayah I Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2017) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis yang telah ditetapkan. Menurut (Sugiyono, 2017) menjelaskan bahwa Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya..

Berdasarkan teori tersebut, penelitian deskriptif kuantitatif merupakan data yang diperoleh dari sampel populasi dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan. Pada metode kuantitatif, instrumen penelitian yang biasa digunakan adalah angket (kuesioner).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Iklm Organisasi (X ₁)	Merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh pegawai yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku. (Gibson, 2018)	1. Struktur 2. Standar-standar 3. Tanggung jawab (Gibson, 2018)	Likert
Motivasi (X ₂)	Kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. (Mangkunegara, 2016))	1. Kebutuhan akan prestasi (<i>need for achievement</i>) 2. Kebutuhan akan afiliasi (<i>need for affiliation</i>). 3. Kebutuhan akan kekuasaan (<i>need for power</i>). (Mangkunegara, 2016)	Likert
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	Perilaku pegawai yang loyal pada perusahaan, seperti mengerjakan pekerjaan diluar jobdesk nya. (Organ, 2020)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ, 2020)	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. (Sutrisno, 2018)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu (Sutrisno, 2018)	Likert

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di LLDikti Wilayah I Sumut. Jl. Sempurna

No.8, Tj. Sari, Kec. Medan Selayang, Kota Medan, Sumatera Utara 20132

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan April 2022 sampai dengan September 2022, dengan skedul berikut:

Tabel 3.2. Skedul Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		April 2022				Juni 2022				Juli 2022				September 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
	a. Observasi	■	■														
	b. Identifikasi masalah			■													
	c. Pengajuan Judul				■												
	d. Penyusunan Proposal					■	■	■									
2	Pelaksanaan																
	a. Bimbingan Proposal							■	■	■							
	b. Seminar Proposal									■							
	c. Revisi Proposal										■	■	■				
3	Penyusunan Laporan																
	a. Pengebaran Angket													■			
	b. Pengumpulan Data													■			
	c. Penyusunan skripsi														■	■	■
	d. Sidang skripsi																■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Rusiadi, 2014) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai LLDIKti Wilayah I Sumut sebanyak 66 pegawai.

3.4.2 Sampel

Menurut (Rusiadi, 2014), “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 66 pegawai/responden.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

1. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memanfaatkan data-data berupa buku, catatan (dokumen), laporan kegiatan, file dokumenter yang relevan. Dengan teknik pengumpulan data ini, peneliti dapat memperoleh informasi bukan dari narasumber, tetapi mereka memperoleh informasi dari macam-macam tertulis lainnya atau dari dokumen yang ada pada informan.
2. Angket (kuesioner) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Untuk menilai butir-butir pernyataan pada kuesioner adalah dengan memberikan skor pada setiap butir pertanyaan, metode yang digunakan untuk penskoran yaitu dengan menggunakan skala likert.

Menurut (Sugiyono, 2017) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang pada fenomena sosial. Dalam menjawab pernyataan pada kuesioner, responden diberikan 5 kategori

antara lain, Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Masing-masing kategori tersebut memiliki bobot skor dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.3. Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana 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 pemrediksian. 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* 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*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*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 (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua

pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

3.6.1.1 *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 (Juliandi, 2018).

3.6.1.2 *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 (Juliandi, 2018).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 *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: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 *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 (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

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) (Juliandi, 2018). 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 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 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 (Juliandi, 2018).

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/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational Citizenship Behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1 /iklim organisasi) dan (X_2 /motivasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/ organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X_1 /iklim organisasi) dan (X_2 /motivasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai). 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) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai LLDikti Wilayah I Sumut. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel iklim organisasi (X1), 6 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), 6 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), dan 8 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan pegawai LLDikti Wilayah I Sumut yang berjumlah 66 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 44 (66,7%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 22 (33,3%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai LLDikti Wilayah I Sumut yang berjenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	4.5	4.5	4.5
	Diploma	5	7.6	7.6	12.1
	Sarjana	58	87.9	87.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 58 (87,9%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma yaitu sebanyak 5 (7,6%) orang dan terakhir diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 3 (4,5%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai LLDikti Wilayah I Sumut yang berlatar belakang pendidikan Sarjana.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	6	9.1	9.1	9.1
	5-10 Tahun	30	45.5	45.5	54.5
	10-15 Tahun	23	34.8	34.8	89.4
	>15 Tahun	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 30 (45,5%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun, 23 (34,8%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 10-15 tahun, 7 (10,6%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 15 tahun dan 6 (9,1%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai LLDikti Wilayah I Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	62,1	5	7,6	4	6,1	1	1,5	15	22,7	66	100
2	44	66,7	4	6,1	2	3	0	0	15	22,7	66	100
3	45	68,2	3	4,5	2	3	0	0	15	22,7	66	100
4	35	53	11	16,7	3	4,5	1	1,5	16	24,2	66	100
5	44	66,7	3	4,5	2	3	0	0	16	24,2	66	100
6	43	65,2	4	6,1	0	0	1	1,5	17	25,8	66	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

- 1) Jawaban responden keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62,1%
- 2) Jawaban responden saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,2%
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yaang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53%
- 5) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 6) Jawaban responden saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,2%

4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai LLDikti Wilayah I Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel iklim organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	53	6	9,1	3	4,5	2	3	20	30,3	66	100
2	39	59,1	8	12,1	2	3	0	0	17	25,8	66	100
3	38	57,6	8	12,1	4	6,1	2	3	14	21,2	66	100
4	38	57,6	7	10,6	3	4,5	2	3	16	24,2	66	100
5	38	57,6	8	12,1	4	6,1	2	3	14	21,2	66	100
6	41	62,1	7	10,6	1	1,5	6	9,1	11	16,7	66	100
7	45	68,2	4	6,1	5	7,6	6	9,1	6	9,1	66	100
8	36	54,5	8	12,1	4	6,1	2	3	16	24,2	66	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel iklim organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53%
- 2) Jawaban responden saya menjaga kualitas kerja saya dengan memberikan hasil terbaik untuk memajukan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%
- 3) Jawaban responden saya akan mencoba alternatif lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan sebelum bertanya kepada atasan ataupun rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,6%
- 4) Jawaban responden saya selalu senang dengan apapun pekerjaan yang dibebankan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,6%
- 5) Jawaban responden saya akan selalu mengikuti norma-norma dan segala aturan yang telah ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,6%

- 6) Jawaban responden saya memiliki semangat tinggi untuk selalu menghadapi berbagai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,1%
- 7) Jawaban responden saya akan selalu ikut andil dalam segala kegiatan atau aktifitas untuk memajukan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,2%
- 8) Jawaban responden saya akan selalu antusias dalam bekerja dengan melakukan pekerjaan sebelum disuruh oleh atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,5%

4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai LLDikti Wilayah I Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	68,2	4	6,1	3	4,5	4	6,1	10	15,2	66	100
2	38	57,6	10	15,2	1	1,5	2	3	15	22,7	66	100
3	44	66,7	5	7,6	3	4,5	0	0	14	21,2	66	100
4	47	71,2	5	7,6	1	1,5	0	0	13	19,7	66	100
5	45	68,2	4	6,1	4	6,1	4	6,1	9	13,6	66	100
6	37	56,1	9	13,6	0	0	2	3	18	27,3	66	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,2%

- 2) Jawaban responden penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,6%
- 3) Jawaban responden jalinan kerjasama diantara pegawai ditempat kerja selama ini dapay membuat saya merasa nyaman untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 4) Jawaban responden hubungan interaksi sosial sesama pegawai membantu saya dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 71,2%
- 5) Jawaban responden saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan organisasi untuk menduduki posisi tertentu mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,2%
- 6) Jawaban responden saya mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%

4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai LLDikti Wilayah I Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	68,2	4	6,1	4	6,1	4	6,1	9	13,6	66	100
2	34	51,5	8	12,1	4	6,1	2	3	18	27,3	66	100
3	54	81,8	3	4,5	0	0	2	3	7	10,6	66	100
4	44	66,7	7	10,6	2	3	3	4,5	10	15,2	66	100
5	44	66,7	3	4,5	2	3	6	9,1	11	16,7	66	100
6	34	51,5	8	12,1	4	6,1	2	3	18	27,3	66	100
7	41	62,1	6	9,1	3	4,5	1	1,5	15	22,7	66	100
8	45	68,2	4	6,1	4	6,1	4	6,1	9	13,6	66	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,2%
- 2) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,5%
- 3) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 81,8%
- 4) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai instansi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 5) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 6) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam instansi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,5%
- 7) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 62,1%
- 8) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,2%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Iklm organisasi (X1)	0.917
Motivasi kerja (X2)	0,887
Kinerja pegawai (Y)	0.883
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.842

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kinerja pegawai (Y) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kinerja pegawai (Y) adalah $0.883 > 0.6$.
- 2) Variabel *organizational citizenship behavior (Z)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability organizational citizenship behavior (Z)* adalah $0.861 > 0.6$.
- 3) Variabel iklim organisasi (X1) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* iklim organisasi (X1) adalah $0.917 > 0.6$.
- 4) Variabel motivasi kerja (X2) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja (X2) adalah $0.887 > 0.6$.

4.2.1.2 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 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Iklm organisasi (X1)	Kinerja pegawai (Y)	Motivasi kerja (X2)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
Iklm organisasi (X1)				
Motivasi kerja (X2)	0.542	0.736		
Kinerja pegawai (Y)	0.668			
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.720	0.744	0.990	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* pada tabel 4.10 di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap X2 (motivasi kerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.542 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 2) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.668 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik, atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 3) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.736 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 4) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.720 < 0.90$, artinya *discriminant*

validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- 5) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*)
Heterotroit-Monotrait Ratio $0.990 > 0.90$, artinya *discriminant validity* kurang baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 6) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai)
Heterotroit-Monotrait Ratio $0.744 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11. *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja pegawai (Y)	0.515	0.491
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	0.736	0.728

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut:
R-Square Adjusted model jalur I = 0.491. Artinya kemampuan variabel X yaitu iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 49,1% dengan demikian model tergolong sedang (moderat); dan
 (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.728 artinya kemampuan variabel X iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Z (*organizational*

citizenship behavior) adalah sebesar 72,8% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 *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 (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.12. *F-Square*

	Iklm organisasi (X1)	Kinerja pegawai (Y)	Motivasi kerja (X2)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
Iklm organisasi (X1)		0.183		0.320
Motivasi kerja (X2)		0.114		1.227
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>		0.001		
Kinerja pegawai (Y)				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.12 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.183, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen

- 2) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.114, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0.320, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
- 4) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 1.227, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.001 , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

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 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 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 (Juliandi, 2018).

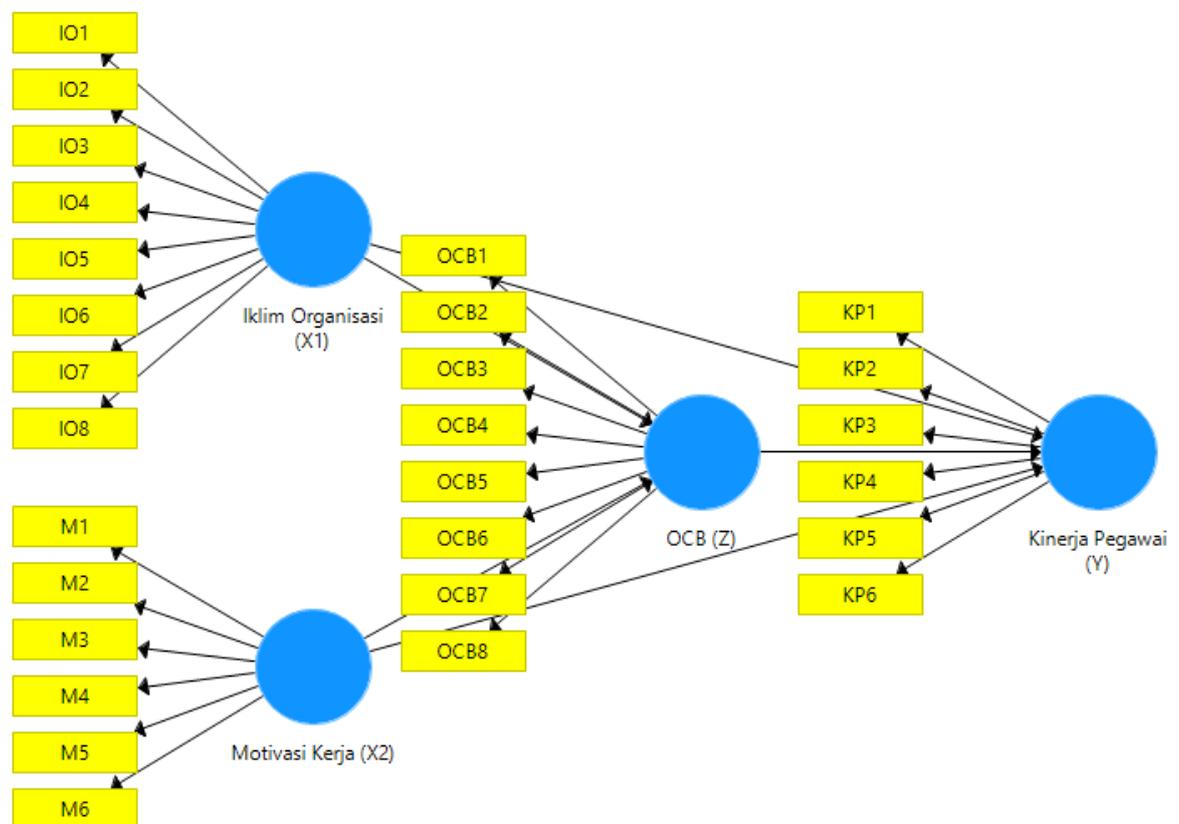
Tabel 4.13. Path Coefficient

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
Iklim organisasi (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	4.984	0.000
Iklim organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	2.462	0.014
Motivasi kerja (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	5.750	0.000
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	6.884	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	4.012	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4.984 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (Iklim organisasi) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 5.750 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh X2 (Motivasi kerja) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 2.462 dan *P-Value* = 0.014 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (Iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 6.884 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh X2 (Motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4.012 dan *P-Values* = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.1. Efek Mediasi

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/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/iklim organisasi*) dan (*X2/motivasi kerja*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja pegawai*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu

variabel eksogen (X/iklim organisasi) dan (X2/motivasi kerja) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.14. Indirect Effect

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
Iklm organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	2.002	0.046
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	3.394	0.001

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.14 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung iklim organisasi (X1) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja pegawai (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2.002, dengan *P-Values* $0.046 < 0.05$ (signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) memediasi pengaruh X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai).
- 2) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X2) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja pegawai (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 3.394 dengan *P-Values* $0.001 < 0.05$ (tidak signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) memediasi pengaruh X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai).

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. Total Effect

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
Iklim organisasi (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	3.429	0.001
Iklim organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	2.462	0.014
Motivasi kerja (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	3.948	0.000
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	6.884	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	4.012	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3.429 dengan *P-Values* 0.001 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2.462 dengan *P-Values* 0.014 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3.948 dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi kerja) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 6.884 dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4.012 dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung iklim organisasi (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (terikat), pengaruh langsung motivasi kerja (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (terikat), pengaruh iklim organisasi (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh motivasi kerja (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat), pengaruh iklim organisasi (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) dan pengaruh motivasi kerja (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening)

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan-temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, X_1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.984$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah

sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai factor, salah satunya adalah karakteristik individu dan iklim organisasi. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020); (Hasyim & Pasaribu, 2021); dan (Dalimunthe & Akrim, 2021) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5.750$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi perusahaan motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai

dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurnia, Daulay & Nugraha, 2019), (Handayani & Daulay, 2021), (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvya, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.462$ dan $P-Values$ 0.014 dengan taraf signifikan 0.014 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Iklim organisasi merupakan konsep sistem yang menggambarkan keseluruhan suatu organisasi, yang apabila hal itu dikelola dan ditingkatkan dengan baik kedalam suatu rencana jangka panjang kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja yang dapat diukur. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Luthans, 2016). Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan

SDM yang diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan organisasi baik secara individu maupun kelompok diterima oleh anggota organisasi. Dengan demikian maka iklim organisasi positif dapat mempengaruhi performa dan loyalitas anggota organisasi sehingga timbul kesukarelaan dalam diri pegawai untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Tentu sangat diharapkan sumber daya manusia yang baik untuk menjaga kelangsungan perkembangan dan hidup sebuah organisasi atau organisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lubis, 2015); (Khairuddin, 2020); dan (Ukkas & Latif, 2017) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB.

4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6.884$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Motivasi pada diri pegawai mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar

mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2016).

Kesukarelaan bekerja pegawai dengan kemampuan yang ia miliki akan lebih akan memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri orang tersebut.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ibrahim & Aslinda, 2014); (Muchtadin & Chaerudin, 2020) dan (Sukanti, Hardhienata, & Retnowati, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.012$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu

adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.002$ dan $P-Values$ 0.046 dengan taraf signifikan $0.046 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

Seorang anggota organisasi dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi tersebut bisa disebut dengan

OCB (Mahendra & Surya, 2017). OCB yang ada dalam diri pegawai berdampak positif bagi organisasi selain disebabkan oleh komitmen pegawai yang timbul dari kepuasan terhadap iklim organisasi.

Pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. OCB dalam diri pegawai penting menjadi perhatian bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja dan fungsi dari organisasi.

4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.394$ dan $P-Values$ 0.001 dengan taraf signifikan $0.001 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pegawai melebihi tuntutan kerja dan mau turut serta berperan dalam kesuksesan organisasi (Bangun, 2012). Perilaku OCB dapat ditunjukkan dengan membantu sesama rekan kerja, melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan, dan membantu

turut serta dalam pemecahan masalah. Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang timbul dalam diri seseorang yang dilakukan secara sukarela dan tidak merupakan bagian dari syarat pekerjaan formal.

Kinerja pegawai memegang sebuah peranan yang penting karena maju atau mundurnya organisasi semua tergantung pada kinerja pegawai. Motivasi dianggap berhubungan erat dengan kinerja karena semakin tinggi motivasi, semakin mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018) yang menyimpulkan ocb menjadi mediator pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. OCB berkaitan dengan kinerja pegawai karena perilaku sukarela yang ditunjukkan pegawai akan mampu membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan mampu mempengaruhi motivasi para pegawai. Semakin tinggi OCB yang dimiliki, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gautama & Edalmen, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 66 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut
3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada LLDikti Wilayah I Sumut.
6. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediator.
7. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada LLDikti Wilayah I Sumut. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediator.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepada pihak Pimpinan LLDikti Wilayah I Sumut diharapkan agar selalu memperhatikan bagaimana iklim organisasi yang tercipta di dalam organisasi, agar pegawai yang bekerja di dalam instansi dapat bekerja secara efektif dan mencapai produktivitas yang diharapkan melalui pemberian balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai keahlian, penyesuaian terhadap berat ringannya pekerjaan yang dilakukan, suasana kerja dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pemimpin dan gaya kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak, memberikan kesempatan promosi, supervisi dan juga rekan kerja yang menyenangkan dan mendukung pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat mengurangi resiko munculnya keinginan keluar pegawai dari perusahaan.
2. Kepada pihak Pimpinan LLDikti Wilayah I Sumut sebaiknya dapat terus memberikan perhatian terhadap segala kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya agar pegawai merasa diperhatikan dan dihargai sehingga pegawai menjadi rela dan memiliki komitmen yang tinggi serta memiliki motivasi kerja yang tinggi terhadap perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan
3. Organisasi harus memperhatikan *organizational citizenship behavior* pegawai akan tingkat ketaatan pada standar kerja, agar setiap pegawai yang berada dalam organisasi memiliki usaha dan upaya untuk mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan. Bagi pegawai dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan perusahaan akan mendapat *reward* dan bagi

pegawai yang tidak dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan perusahaan akan menerima *punishment* (hukuman) dalam bentuk teguran sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor iklim organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid-19 yang membuat peneliti sulit untuk mendapatkan data dari beberapa responden, karena harus menunggu keadaan yang memungkinkan agar peneliti mendapatkan data yang dilakukan dalam penyebaran kuesioner.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Repex Perdana Internasional (License Of Federal Express) Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Arep, I. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti.
- Ashforth, B. (2019). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(2), 755–778.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (2019). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bismala, L. (2017). *Perilaku Organisasi*. Penerbit: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (2019). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–409.
- Denis, G. (2014). Denis, G. (2014). Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (PERSERO) Area Manado. Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA*, 2(2), 1–13.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 224–234.
- Garay, H. D. . (2019). Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi. *Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 33–42.
- Gibson. (2013). *Penilaian Kinerja*. Erlangga.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization*. Prentice Hall.

- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hariandja, M. T. E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.
- Haryanti. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Pemkot Semarang. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 3(1), 104–118.
- Hasibuan, J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Dasar-dasar Perbankan*. Bumi Aksara.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Iskandar, D., Yusnandar, W. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 99–110.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational citizenship behavior. *Jurnal AKTUAL*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organizational citizenship behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246–258.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- 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., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Kreitner, R. dan A. K. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*, 122–127.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 296–308.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mondy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B. S. (2020). *Organizational Citizenship Behavior*. Sage Publications, In.
- Panggabean, F, Y., Dalimunthe, M.B., & Napitupulu, B. (2018). Analisis Literasi Keuangan terhadap Keberlangsungan Usaha Kuliner Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(2), 139–149.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018*, 216–222.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

- Rusiadi, R. (2014). *Metode Penelitian, manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel Cetakan Kedua*. USU Press.
- Saripuddin, J. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT . Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 8(1), 1–20.
- 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), 130–143.
- Siagian, S. P. (2016). *Sistem Informasi Manajemen, Bumi Aksara*. Jakarta.
- Soegandhi, V. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Spector, P. E. (2019). (2019). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Sons Inc.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Erlangga.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 27-36.
- Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Wirawan, W. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan. Penelitian*. Salemba Empat.
- Wright, R. A., & Brehm, S. S. (2020). Reactance as impression management: A critical review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 608–615.

- Yusnandar, W., & Kinanti, A. P. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Narasindo Mitra Prima. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 1–10.
- Yusnandar, W., & Siregar, H. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kemampuan Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pt Herfinta Farm And Plantation Medan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis [JIMEIS]*, 1(1), 1–12.

KUESIONER PENELITIAN



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada LLDikti Wilayah I Sumut

Bpk/Ibu Yang Terhormat :

Bersama ini saya Rica Handini (1805160389) memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan data penelitian. Atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Berikanlah tanda centang (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pertanyaan bagian titik-titik (.....) untuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai.

Dengan opsi jawaban sebagai berikut :

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

B. Identitas Responden

1. No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana
4. Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 tahun
 10-15 Tahun > 15 Tahun

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
2	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan instansi					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi					
	Ketepatan Waktu					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan					
6	Saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan					

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Altruism</i>					
1	Saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
	<i>Conscientiousness</i>					
2	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari instansi					
	<i>Sportmanship</i>					
3	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
	<i>Courtesy</i>					
4	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai instansi saya					
5	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan instansi					
	<i>Civic Virtue</i>					
6	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam instansi					
	<i>Peacekeeping</i>					
7	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
	<i>Cheerleading</i>					
8	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					

Iklim Organisasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Struktur					
1	Saya akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan instansi					
2	Saya menjaga kualitas kerja saya dengan memberikan hasil terbaik untuk memajukan instansi					
3	Saya akan mencoba alternatif lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan sebelum bertanya kepada atasan ataupun rekan kerja					
	Standar-standar					
4	Saya selalu senang dengan apapun pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
5	Saya akan selalu mengikuti norma-norma dan segala aturan yang telah ditetapkan instansi					
	Tanggung jawab					
6	Saya memiliki semangat tinggi untuk selalu menghadapi berbagai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
7	Saya akan selalu ikut andil dalam segala kegiatan atau aktifitas untuk memajukan instansi					
8	Saya akan selalu antusias dalam bekerja dengan melakukan pekerjaan sebelum disuruh oleh atasan					

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Motivasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kebutuhan akan prestasi					
1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya					
2	Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi untuk bekerja					
	Kebutuhan akan afiliasi					
3	Jalinan kerjasama diantara pegawai ditempat kerja selama ini dapat membuat saya merasa nyaman untuk bekerja					
4	Hubungan interaksi sosial sesama pegawai membantu saya dalam bekerja					
	Kebutuhan akan kekuasaan					
5	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan organisasi untuk menduduki posisi tertentu					
6	Saya mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan					

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

IKLIM ORGANISASI (X1)									JUMLAH
NO	IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7	IO8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	4	5	5	1	5	5	35
3	1	4	3	5	5	5	5	5	33
4	1	5	1	1	1	1	2	1	13
5	5	1	5	5	5	5	5	5	36
6	5	1	5	5	5	5	5	5	36
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	4	5	5	5	5	5	5	5	39
10	1	1	1	1	1	4	5	1	15
11	5	4	5	5	5	3	5	5	37
12	5	5	1	1	1	5	2	1	21
13	5	4	3	3	3	5	3	3	29
14	5	1	1	1	1	5	5	1	20
15	5	5	5	5	5	4	4	5	38
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
17	4	3	5	5	5	4	5	5	36
18	1	5	5	5	3	5	5	3	32
19	5	5	4	5	4	5	5	4	37
20	1	1	1	1	1	2	3	1	11
21	1	5	5	5	5	5	5	5	36
22	3	3	5	5	5	5	5	5	36
23	1	1	1	1	1	1	1	1	8
24	1	1	1	1	1	5	5	1	16
25	5	4	5	5	5	2	5	5	36
26	1	1	1	1	1	5	1	1	12
27	1	5	1	1	1	4	4	1	18
28	1	1	1	1	1	1	2	1	9
29	5	5	1	1	1	1	2	1	17
30	1	5	5	5	5	5	1	5	32
31	5	4	5	5	5	5	3	5	37
32	4	5	5	1	5	5	5	1	31
33	1	1	5	5	5	5	5	5	32
34	5	4	5	5	5	5	5	5	39
35	1	1	5	5	5	5	5	5	32
36	1	1	1	1	1	1	1	1	8
37	5	5	5	5	5	1	5	5	36
38	4	4	5	5	5	5	5	5	38
39	1	1	5	5	5	5	5	5	32
40	5	4	5	5	5	5	5	5	39
41	5	5	5	5	5	5	5	5	40
42	5	5	4	4	4	5	5	4	36
43	4	5	5	5	5	5	5	5	39
44	5	5	3	3	3	2	5	3	29
45	2	1	1	1	1	1	1	1	9
46	1	5	2	2	2	4	5	2	23
47	5	1	4	4	4	5	5	4	32
48	5	5	5	5	5	5	4	5	39
49	5	5	4	4	4	5	3	4	34
50	3	5	5	5	5	2	2	5	32

51	5	5	5	4	4	1	5	4	33
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
53	1	5	5	5	5	5	5	5	36
54	5	5	4	4	4	5	5	4	36
55	5	5	5	1	5	4	5	1	31
56	4	5	5	5	5	5	5	5	39
57	5	5	3	3	3	2	5	3	29
58	2	1	1	1	1	1	1	1	9
59	1	5	2	2	2	4	5	2	23
60	5	1	4	4	4	5	5	4	32
61	5	5	5	5	5	5	4	5	39
62	5	5	4	4	4	5	3	4	34
63	3	5	5	5	5	2	2	5	32
64	5	5	5	5	5	1	5	5	36
65	5	5	5	5	5	5	5	5	40
66	1	5	5	5	5	5	5	5	36

MOTIVASI KERJA (X2)								JUMLAH
NO	M1	M2	M3	M4	M5	M6		
1	5	5	5	5	5	5	30	
2	5	1	5	5	5	1	22	
3	5	4	5	5	5	4	28	
4	2	1	1	5	2	1	12	
5	5	5	5	4	5	5	29	
6	5	5	4	1	5	5	25	
7	5	1	5	5	5	1	22	
8	5	5	5	1	5	5	26	
9	5	5	5	5	5	5	30	
10	5	5	5	5	5	5	30	
11	5	5	5	1	5	5	26	
12	2	2	5	5	2	2	18	
13	3	1	1	5	3	1	14	
14	5	1	5	5	5	1	22	
15	4	5	5	5	4	5	28	
16	5	5	5	5	5	5	30	
17	5	1	5	5	5	1	22	
18	5	5	4	5	5	5	29	
19	5	5	5	4	5	5	29	
20	3	1	1	5	3	1	14	
21	5	4	5	5	5	4	28	
22	5	4	5	5	5	4	28	
23	1	1	1	1	1	1	6	
24	5	1	1	1	5	1	14	
25	5	1	5	5	5	1	22	
26	1	5	1	1	1	5	14	
27	4	5	4	3	4	5	25	
28	2	4	3	5	2	4	20	
29	2	2	1	5	2	2	14	
30	1	5	5	5	1	5	22	
31	3	5	5	5	3	5	26	
32	5	5	5	5	5	5	30	
33	5	4	5	5	5	4	28	
34	5	1	3	5	5	1	20	

35	5	4	5	5	5	4	28
36	1	1	1	1	1	1	6
37	5	5	5	5	5	5	30
38	5	5	1	5	5	5	26
39	5	5	5	5	5	5	30
40	5	4	5	5	5	4	28
41	5	5	5	4	5	5	29
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	5	30
44	5	4	4	1	4	5	23
45	5	5	5	5	5	5	30
46	1	1	1	1	1	1	6
47	5	5	5	5	5	5	30
48	4	3	3	4	3	4	21
49	5	5	5	5	5	5	30
50	1	5	5	5	5	5	26
51	5	5	5	5	5	5	30
52	5	5	5	1	5	5	26
53	5	5	5	5	5	5	30
54	5	4	4	5	4	5	27
55	5	5	5	5	5	1	26
56	5	5	5	5	5	5	30
57	5	1	1	5	1	5	18
58	5	5	5	5	5	1	26
59	5	5	5	5	5	5	30
60	4	5	5	4	5	4	27
61	5	5	5	5	5	5	30
62	1	1	1	1	1	1	6
63	1	5	5	5	5	5	26
64	5	5	5	5	5	5	30
65	1	4	1	1	1	1	9
66	1	5	1	1	1	1	10

KINERJA PEGAWAI (Y)							JUMLAH
NO	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	5	4	5	4	1	23
3	5	3	3	4	3	5	23
4	1	5	5	5	1	1	18
5	5	5	5	1	5	5	26
6	3	5	5	1	5	5	24
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	4	5	1	1	5	21
11	5	5	5	4	5	1	25
12	4	1	1	5	1	5	17
13	5	3	3	4	3	5	23
14	5	1	1	1	1	5	14
15	1	5	5	5	5	5	26
16	5	5	5	5	5	1	26
17	5	5	5	3	5	5	28
18	5	5	5	5	5	5	30

19	5	4	4	5	4	5	27
20	1	1	1	1	1	1	6
21	5	5	5	5	5	1	26
22	5	5	5	3	5	5	28
23	1	1	1	1	1	1	6
24	1	1	1	1	1	1	6
25	5	5	5	4	5	5	29
26	1	1	1	1	1	1	6
27	1	1	1	5	1	5	14
28	4	1	1	1	1	1	9
29	2	5	5	5	1	1	19
30	5	5	5	5	5	5	30
31	5	5	5	4	5	2	26
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	5	1	5	5	26
34	5	5	5	4	5	4	28
35	5	4	5	1	5	5	25
36	3	1	1	1	1	4	11
37	5	5	5	5	5	1	26
38	5	5	5	4	5	5	29
39	5	5	5	1	5	5	26
40	1	5	5	4	5	5	25
41	5	1	1	5	5	1	18
42	5	4	4	5	4	5	27
43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	5	5	1	5	5	25
45	3	5	5	5	5	5	28
46	1	5	5	1	5	5	22
47	5	5	5	5	5	5	30
48	5	6	6	5	6	6	34
49	5	5	5	5	5	5	30
50	5	5	5	5	5	5	30
51	5	5	5	5	5	4	29
52	1	1	1	4	5	5	17
53	5	5	5	3	5	5	28
54	1	5	5	5	5	5	26
55	3	5	5	5	5	4	27
56	1	5	5	5	5	5	26
57	5	5	5	4	5	5	29
58	5	5	5	5	5	5	30
59	5	1	1	4	1	1	13
60	5	1	1	5	1	1	14
61	4	5	5	5	5	5	29
62	1	5	5	2	5	5	23
63	5	5	5	5	5	5	30
64	5	5	5	5	5	5	30
65	1	1	1	1	1	1	6
66	1	1	1	5	1	1	10

51	5	4	5	5	5	4	5	5	38
52	5	5	5	4	5	5	5	5	39
53	5	5	5	3	5	5	5	5	38
54	4	4	5	5	2	4	5	4	33
55	5	5	5	5	3	5	1	5	34
56	5	5	5	5	5	5	5	5	40
57	1	3	5	4	4	3	5	1	26
58	5	1	5	5	5	1	5	5	32
59	5	2	5	4	5	2	5	5	33
60	5	4	4	5	5	4	4	5	36
61	5	5	5	5	5	5	5	5	40
62	1	4	1	2	3	4	1	1	17
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	1	5	5	5	5	5	5	1	32
65	1	5	1	1	1	5	1	1	16
66	1	5	5	5	5	5	1	1	28

IKLIM ORGANISASI									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	30.3	30.3	30.3
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	33.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	37.9
	Setuju	6	9.1	9.1	47.0
	Sangat setuju	35	53.0	53.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	8	12.1	12.1	40.9
	Sangat setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	21.2	21.2	21.2
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	24.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	30.3
	Setuju	8	12.1	12.1	42.4
	Sangat setuju	38	57.6	57.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	27.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Setuju	7	10.6	10.6	42.4
	Sangat setuju	38	57.6	57.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	21.2	21.2	21.2
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	24.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	30.3
	Setuju	8	12.1	12.1	42.4
	Sangat setuju	38	57.6	57.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	6	9.1	9.1	25.8
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Setuju	7	10.6	10.6	37.9

Sangat setuju	41	62.1	62.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	9.1	9.1	9.1
	Tidak setuju	6	9.1	9.1	18.2
	Kurang setuju	5	7.6	7.6	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	27.3
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	33.3
	Setuju	8	12.1	12.1	45.5
	Sangat setuju	36	54.5	54.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	21.2
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	25.8
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Setuju	10	15.2	15.2	42.4
	Sangat setuju	38	57.6	57.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	21.2	21.2	21.2
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	21.2
	Setuju	5	7.6	7.6	28.8
	Sangat setuju	47	71.2	71.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	13.6	13.6	13.6
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	30.3
	Setuju	9	13.6	13.6	43.9
	Sangat setuju	37	56.1	56.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA PEGAWAI

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	24.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	30.3
	Setuju	5	7.6	7.6	37.9
	Sangat setuju	41	62.1	62.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	25.8
	Setuju	3	4.5	4.5	30.3
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	25.8
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	30.3
	Setuju	11	16.7	16.7	47.0
	Sangat setuju	35	53.0	53.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	27.3
	Setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Setuju	4	6.1	6.1	33.3
	Sangat setuju	43	65.2	65.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

OCB									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	13.6	13.6	13.6
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	30.3
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	36.4
	Setuju	8	12.1	12.1	48.5
	Sangat setuju	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	10.6	10.6	10.6
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	13.6
	Setuju	3	4.5	4.5	18.2
	Sangat setuju	54	81.8	81.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Tidak setuju	3	4.5	4.5	19.7
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	22.7
	Setuju	7	10.6	10.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	6	9.1	9.1	25.8
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	3	4.5	4.5	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	30.3
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	36.4
	Setuju	8	12.1	12.1	48.5
	Sangat setuju	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	24.2
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	28.8
	Setuju	6	9.1	9.1	37.9

Sangat setuju	41	62.1	62.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	13.6	13.6	13.6
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	4	6.1	6.1	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	4.5	4.5	4.5
	Diploma	5	7.6	7.6	12.1
	Sarjana	58	87.9	87.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	6	9.1	9.1	9.1
	5-10 Tahun	30	45.5	45.5	54.5
	10-15 Tahun	23	34.8	34.8	89.4
	>15 Tahun	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...	Copy to
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Iklm Organisasi (X1)	0.889	0.958	0.917	0.598	
Kinerja Pegawai (Y)	0.833	0.866	0.883	0.569	
Motivasi Kerja (X2)	0.844	0.870	0.887	0.572	
OCB (Z)	0.786	0.794	0.842	0.402	

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Cri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotr...	Heterotrait-Monotr...	CoF
	Iklm Organisasi (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
Iklm Organisasi (X1)				
Motivasi Kerja (X2)	0.542	0.736		
Kinerja Pegawai (Y)	0.668			
OCB (Z)	0.720	0.744	0.990	

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.515	0.491
OCB (Z)	0.736	0.728

f Square

Matrix	f Square				
		Iklm Organisasi (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
Iklm Organisasi (X1)			0.183		0.320
Motivasi Kerja (X2)			0.114		1.227
OCB (Z)			0.001		
Kinerja Pegawai (Y)					

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clip	
	Origin...	Sample ...	Standar...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.638	0.645	0.128	4.984	0.000
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.260	0.269	0.105	2.462	0.014
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.054	1.080	0.183	5.750	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	0.721	0.715	0.105	6.884	0.000
OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.777	-0.799	0.194	4.012	0.000

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Origi...	Sampl...	Standa...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.202	-0.215	0.101	2.002	0.046
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.560	-0.572	0.165	3.394	0.001

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to CI	
	Origi...	Sample...	Standa...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.436	0.429	0.127	3.429	0.001
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.260	0.269	0.105	2.462	0.014
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.494	0.508	0.125	3.948	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	0.721	0.715	0.105	6.884	0.000
OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.777	-0.799	0.194	4.012	0.000

