

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : MONIKA  
NPM : 1905160583  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 07 Maret 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

### MEMUTUSKAN

Nama : MONIKA  
NPM : 1905160583  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL WILAYAH 1 MEDAN.

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

### TIM PENGUJI

Penguji I

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

Penguji II

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si.

### Pembimbing

Prof. Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Ketua

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

Sekretaris

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MONIKA  
N.P.M : 1905160583  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL WILAYAH I MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Januari 2024

Pembimbing Skripsi



Prof. Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : MONIKA  
NPM : 1905160583  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

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

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

Saya yang menyatakan



MONIKA



**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 : Monika  
 NPM : 1905160583  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.  
 Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Wilayah I Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Setiap indikator disusun min. 2 pernyataan yg disesuaikan dengan penjelasan indikator pd bab 2 Siswa bisa dilanjutkan angketnya ..	15/1-24	[Signature]
Bab 4	Setiap hasil jawaban angket agar diuraikan penjelasannya penjelasan utk setiap variabel agar dituliskan indikatornya jg pd hasil (bab 4) harus konsisten dgn data (bab 3)	30/1-24	[Signature]
Bab 4 & 5	Bab 4 harus diperbaiki Subbab Saran agar disesuaikan dgn butir 2 kesimpulan kaitkan dgn hasil angket Hg hal 2 yg masih perlu diteliti	15/1-24	[Signature]
Bab 5	Perjelas saran apa tmkratnya	18/1-24	[Signature]
Bab 5	Siswa diperbaiki	19/1-24	[Signature]
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Setuju maju meja hijau	15/1-24	[Signature]

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Januari 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

[Signature]

[Signature]

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

Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

## ABSTRAK

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

**MONIKA  
NPM. 1905160583**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [monikaking12@gmail.com](mailto:monikaking12@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada PT Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada PT Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan berjumlah 55 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh berjumlah 55 orang pegawai Pada PT Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Pada PT Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan sebagai variabel intervening.

***Kata Kunci : Budaya Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

**MONIKA  
NPM. 1905160583**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [monikaking12@gmail.com](mailto:monikaking12@gmail.com)

*The aim of this research is to examine and analyze the influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Pegadaian (PERSERO) Regional Office 1 Medan directly or indirectly. The approach used in this research is an associative approach. The population in this study was all employees at PT Pegadaian (PERSERO) Regional Office 1 Medan totaling 55 people. The sample in this study used saturated sampling totaling 55 employees at PT Pegadaian (PERSERO) Regional Office 1 Medan. Data collection techniques in this research used observation techniques and questionnaires. The data analysis technique in this research uses a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis and Hypothesis Testing. Data processing in this research uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this research prove that organizational culture directly has a significant effect on employee performance. Motivation has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Motivation has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational culture has a significant effect on employee performance. And indirectly, organizational culture influences employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable. Motivation has a significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Pegadaian (PERSERO) Regional Office 1 Medan as an intervening variable.*

**Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan”**

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

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

1. Ayahanda tercinta Erwin Perangin-angin dan Ibunda tercinta Mahyuni yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

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

*Amin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Maret 2024  
Penulis

**MONIKA**  
**NPM 1905160583**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Batasan Masalah .....	7
1.4. Rumusan Masalah .....	7
1.5. Tujuan Penelitian .....	8
1.6. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Kinerja .....	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja.....	12
2.1.1.3. Tujuan Kinerja .....	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja .....	17
2.1.2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	20
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	20
2.1.2.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	21
2.1.2.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	24
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	27
2.1.3. Budaya Organisasi .....	28
2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	28
2.1.3.2. Karakteristik Budaya Organisasi .....	30
2.1.3.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi .....	31
2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi .....	34
2.1.4. Motivasi .....	35

2.1.4.1. Pengertian Motivasi.....	35
2.1.4.2. Tujuan Motivasi .....	36
2.1.4.3. Faktor Faktor Motivasi.....	39
2.1.4.4. Indikator Motivasi .....	42
2.2 Kerangka Konseptual .....	43
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour.....	45
2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	46
2.2.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	47
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	48
2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	48
2.3 Hipotesis .....	49
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	51
3.2 Definisi Oprasional .....	51
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
3.4 Populasi dan Sampel .....	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.6 Teknik Analisis Data.....	57
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	62
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	62
4.1.2 Identitas Responden .....	62
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	64
4.2. Analisis Data .....	79

4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	80
4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	84
4.2.3 Uji Hipotesis.....	87
4.3. Pembahasan .....	92
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
5.1. Kesimpulan .....	100
5.2. Saran .....	101
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja .....	51
Tabel 3.2 Indikator <i>Organization Citizenship Behavior</i> .....	52
Tabel 3.3 Indikator Budaya Organisasi.....	53
Tabel 3.4 Indikator Motivasi.....	53
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	54
Tabel 3.6 Populasi .....	55
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	57
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	62
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden .....	63
Tabel 4.3 Umur Responden .....	63
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	64
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	65
Tabel 4.6 Skor Angket Komitmen Organisasi .....	69
Tabel 4.7 Skor Angket Budaya Organisasi .....	72
Tabel 4.8 Skor Angket Organizational Behaviour Citizhenship .....	76
Tabel 4.9. Validitas Composite Realibility and Validity .....	80
Tabel 4.10. Analisis Discriminant Validity.....	81
Tabel 4.11. Hasil Uji Composite Realibility .....	82
Tabel 4.12. Hasil Uji Cronbach's Alpha .....	83
Tabel 4.13. Hasil Uji R-Square.....	85
Tabel 4.14. F Square .....	86
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Langsung (Dirrect Effect).....	87
Tabel 4.16. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirrect Effect).....	89
Tabel 4.17 Hipotesis Pengaruh Total (Total Effect) .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	49
Gambar 4.2 Standardized Loading Factor .....	79

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di seluruh dunia saat ini telah membawa dunia kerja menjadi sangat membutuhkan individu yang terbiasa berpikir ke depan, cerdas, inovatif dan siap bekerja dengan suasana hati yang ceria dengan kondisi zaman. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja semua komponen yang ada dalam perusahaan tersebut untuk bertekad mencapai keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia untuk situasi ini adalah para karyawan sebuah perusahaan dimana setiap karyawan pasti berusaha untuk bekerja dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kinerja yang ideal.

Sumber daya manusia yang berkualitas hanya bisa diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global saat ini .

Menurut (Wibowo, 2014) Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu diantaranya budaya organisasi, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (Mangkunegara, 2000)

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

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan (Rashid et al., 2003)

Selain budaya organisasi ada juga faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai (Robbins & Judge, 2021).

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai

motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran penting (Kurnia et al., 2019).

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan(Jufrizen & Sitorus, 2021).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dengan baik dapat disebut karyawan yang baik (Tambe & Shanker, 2014)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*. (Organ et al., 2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya

kepemimpinan, budaya dan Budaya Organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi.

Pegadaian adalah, salah satu bentuk lembaga pembiayaan yang diperuntukkan bagi masyarakat luas berpenghasilan rendah yang membutuhkan dana dalam waktu segera. Lembaga pembiayaan pegadaian dibentuk oleh pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undang. Usaha pegadaian diatur 2 dalam peraturan pemerintah No. 10 Tahun 1990 tentang pengalihan bentuk perusahaan jawatan pegadaian menjadi Perum Pegadaian. PT Pegadaian (Persero) salah satu BUMN di Indonesia dalam melaksanakan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan dalam bentuk penyaluran dana ke masyarakat atas dasar hukum gadai

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di PT Pegadaian ditemukan beberapa masalah dalam perusahaan ini. Masalah yang ditemukan adalah kinerja karyawan yang belum optimal terlihat dari data realisasi kinerja yang belum mencapai target, seperti disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel.1.1.**  
**Data Capaian Kinerja Pegawai**  
**PT. Pegadaian Periode 2020-2022**

<b>KETERANGAN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>REALISASI</b>	<b>973,333,845,780</b>	<b>1,065,403,525,743</b>	<b>1,047,350,836,658</b>
<b>TARGET</b>	<b>1.000.000.000.000</b>	<b>1.100.000.000.000</b>	<b>1.200.000.000.000</b>

Kinerja yang belum optimal ini diduga dipengaruhi oleh permasalahan budaya organisasi, motivasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Di PT. Pegadaian adalah masih belum diterapkannya budaya organisasi dengan baik. Budaya organisasi PT. Pegadaian adalah AKHLAK yang terdiri dari: Amanah,

Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Budaya organisasi ini belum dilaksanakan dengan baik terlihat dari masih ada hubungan antar karyawan yang tidak harmonis dan kurang kolaboratif dengan yang lain, masih ada juga yang tidak amanah dan loyal dimana ada karyawan yang masuk dan pulang kerja tidak tepat pada waktunya sehingga menjadi kebiasaan di kalangan pegawai.

Selain itu motivasi kerja karyawan juga masih rendah, ini terlihat dari kurangnya semangat kerja karyawan untuk bekerja secara profesional dan tekun, karyawan bekerja apa adanya, kurang tanggung jawab kerja, kurang berorientasi, terhadap tugas atau kurang serius dalam pemanfaatan waktu kerja dan tidak efisien.

Adapun masalah yang lainnya adalah *Organizational Citizenship Behavior* karyawan masih rendah. Hal ini terlihat dari masih adanya karyawan yang kurang mau membantu rekan kerja, kurang mau melakukan hal hal yang melebihi tugas dan masih adanya komplain atau keluhan terhadap ketidaknyaman kerja seperti mengalah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Organizational citizenship behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Kinerja karyawan yang belum optimal dari data capaian kinerja karyawan

yang masih belum mencapai target.

2. Budaya organisasi belum diterapkan dengan baik, dimana masih terdapat hubungan antar karyawan yang belum harmonis dan kurang kolaboratif serta kurang amanah dan loyal terhadap pekerjaan.
3. Motivasi karyawan yang masih rendah dimana terlihat beberapa karyawan yang bekerja seadanya, kurang bersemangat dalam bekerja dan pemanfaatan waktu kerja tidak efisien.
4. OCB karyawan yang masih rendah, terlihat dari adanya sikap yang tidak mau membantu tugas rekan kerja, kurang mau bekerja melebihi tugas dan masih terdapat komplain atas pekerjaan dan gaji.

### **1.3 Batasan Masalah**

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi dalam penelitian ini penulis membatasi hanya pada Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Bebas dan *Organizational Citizhenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?
2. Apakah ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?

3. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?
4. Apakah ada pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?
6. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?
7. Apakah ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada *Organizational Citizenship Behaviour* pengaruh *Behaviour* kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

  - a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
  - b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap

Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

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

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya, standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Seperti yang dikatakan (Jufrizen & Intan, 2021) bahwa kinerja karyawan merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2020) kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja

untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.”

Menurut (Fatimah, 2017) kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya yang memiliki standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut (Kasmir, 2019) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

#### **a. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Rudianto, 2018).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### **b. Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja menurut (Arifin, 2013) yaitu :

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja.
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
4. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan potensi diri menjadi lebih besar.
5. Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan.
6. Kesempatan untuk dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana

cara mereka menyelesaikannya

7. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pekerja untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
8. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
9. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan yang lebih baik.
10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM .
11. Dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan bagi pekerja dalam rangka perubahan tugas kerja (pemindahan pekerja).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Menurut (Sabrina, 2021) adapun manfaat penilaian kinerja adalah

1. Meningkatkan Prestasi Karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya

2. Standar Kompensasi Yang Layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manager. Keputusan manager untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.

3. Penempatan Karyawan

Motivasi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan

karyawan yang tepat, manager dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manager memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan disana sini, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.

#### 5. Jenjang Karir

Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manager untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai

#### 6. Penataan Staf

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

### **2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja**

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri.

Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

#### 1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya

karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

### 1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### 3. Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

### 5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

#### 2.1.1.4. Indikator Kinerja

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut (Wibowo, 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

#### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

##### 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

##### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak

memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

#### 5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

### **2.1.2 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

#### **2.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Menurut (Organ et al., 2015), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan suka rela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal.

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

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

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi.

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

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

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

membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berbudaya Organisasi dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku sportmanships akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan

kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### **2.1.2.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

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

#### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat mendorong untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi. Organ (1988) sebagai tokoh penting yang mengemukakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

#### 2. Keadilan

Karyawan yang merasa mendapat keadilan didalam sebuah organisasi, dapat mendorong karyawan melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada organisasi, karena karyawan cenderung membandingkan rasio input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima. Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara keadilan dengan *Organization Citizenship Behavior* .

### 3. Motivasi Instrinsik

Motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan maupun perbuatan secara sadar, kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, contoh kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu.

### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organization Citizenship Behavior* dengan mengubah struktur tugas karyawan, untuk dapat mengembangkan kemampuannya. Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan, hal ini dapat dipahami melalui proses modeling yang dilakukan oleh atasan dan kemudian menginspirasi para karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

### 5. Budaya dan Budaya Organisasi

Terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organization Citizenship Behavior* di kalangan karyawan. Budaya Organisasi didefinisikan sebagai pendapat karyawan terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Istilah ini juga digunakan untuk menggambarkan bagaimana sejumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

#### 6. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja. Sama halnya dengan jabatan, beberapa studi mengungkapkan jenis kelamin juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan.

#### 7. Masa Kerja

Masa kerja seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka membantu orang lain. Dengan kata lain karyawan yang telah lama bekerja di sebuah organisasi akan memiliki keterkaitan yang lebih mendalam, baik dengan rekan kerja maupun organisasinya.

#### 8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Karyawan yang memersikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan

perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didalam organisasi, karena karyawan merasa dihormati dan diBudaya Organisasi serta diperhatikan kesejahteraannya.

#### **2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

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

##### *1. Altruism*

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

##### *2. Conscientiousness*

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

##### *3. Sportsmanship*

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

##### *4. Courtesy*

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memerhatikan dan

menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

### 5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan professional. Contoh perilakunya adalah selalu mencari informasi terbaru yang bertujuan untuk mendukung kemajuan dari perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja sosial, khususnya kinerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi adalah separang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam

organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani

Menurut (Siagian, 2016) Budaya Organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi.

Menurut (Umam, 2012) Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi.

Menurut (Wirawan, 2015) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem- problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut (Arianty, 2015) Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan memiliki arti sifat atau perbuatan yang ada pada seseorang dengan mempengaruhi perilaku setiap anggota agar sesuai dengan aturan pada organisasi

Menurut (Sutrisno, 2019) Budaya organisasi adalah sebagai perancang sistem nilai-nilai (values), atau norma-norma (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut (Fahmi, 2016) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

### **2.1.3.2. Peranan Budaya Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2015) peranan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Identitas organisasi Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.
3. Reduksi Konflik Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.
4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan ras memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi Ketidakpastian Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.
6. Menciptakan Konsistensi Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.
8. Kinerja Organisasi Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.
9. Keselamatan Kerja Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber Keunggulan Kompetitif Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan

ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

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

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

#### **2.1.3.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi**

Menurut (Bismala et al., 2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu :

1. Kebijakan perusahaan Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain.
2. Gaya perusahaan. Ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

3. Jati diri perusahaan Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

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

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

#### **2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada tujuh indikator budaya organisasi, yaitu

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut (Busro, 2018) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Jaminan diri (*Self Assurance*).
  2. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*).
  3. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory Ability*).
  4. Kecerdasan emosi (*Intelligence*).
  5. Inisiatif (*Initiative*).
  6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need For Achievement*).
  7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need Self Actualization*).
  8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need For Power*).
  9. Kebutuhan akan pengBudaya Organisasian (*Need For Reward*).
- Kebutuhan akan rasa aman (*Need For Security*).

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 maka indikator budaya organisasi adalah AKHLAK yaitu :

1. AMANAH, yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. KOMPETEN, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. HARMONIS, yaitu saling peduli dan mengBudaya Organisasi perbedaan

4. LOYAL, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
5. ADAPTIF, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. KOLABORATIF, yaitu membangun kerjasama yang sinergis.

#### **2.1.4. Motivasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi**

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

Menurut (Bangun, 2019) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur. Dan motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan (Fahmi, 2016)

Menurut (Manullang, 2013) bahwa Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya..

Adapun menurut (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa: Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

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

#### **2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang merasa diBudaya Organisasi atau diakui.

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

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan organisasi
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat tugasnya at dan bahan baku

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

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

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

2. Meningkatkan gairah semangat kerja.

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

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja karyawan dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri karyawan tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada karyawannya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif karyawan sehingga mau bekerja dengan baik.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong karyawan yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan karyawan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

#### 5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

#### 6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

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

#### 7. Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

### **2.1.4.3. Faktor Faktor Motivasi**

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

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

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

2. Faktor non keuanagan

- a. Status pekerjaan: dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat memotivasi karyawan.
- b. Pengakuan/pengBudaya Organisasi: karyawan dapat termotivasi dengan adanya pengakuan atau pengBudaya Organisasi terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.
- c. Delegasi wewenang: delegasi wewenang membuat karyawan merasa dipercaya dan dapat memotivasinya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
- d. Kondisi tempat kerja: motivasi kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.
- e. Hubungan yang harmonis: hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memotivasi karyawan.
- f. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, Motivasi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja optimal.

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

### 1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

#### a. Keinginan untuk dapat hidup

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

#### b. Keinginan untuk dapat memiliki

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

#### c. Keinginan untuk memperoleh pengBudaya Organisasian

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

#### d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya pengBudaya Organisasian terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Perusahaan tempat bekerja diBudaya Organisasii oleh masyarakat

#### e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

### 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

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

b. Kompensasi yang memadai

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

c. Supervisi yang baik

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

d. Adanya jaminan pekerjaan

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

e. Status dan tanggung jawab

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

f. Peraturan yang fleksibel

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

#### 2.1.4.4. Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2017) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

Kerja keras adalah Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan yaitu didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

3. Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

4. Tingkat cita-cita yang tinggi

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

5. Orientasi tugas/sasaran

Orientasi tugas dan keseriusan tugas yaitu Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

6. Ketekunan

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

## 7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, mulai dari awal bekerja, karyawan berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (J. S. Hasibuan, 2018)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Nurhasanah et al., 2022), (Tirtayasa, 2019), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Yusnandar et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa,

2018), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018),(Indajang et al., 2020), (Arianty, 2015), (Muis et al., 2018) dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Seorang karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai, tetapi seorang karyawan juga harus dimotivasi oleh atasannya untuk dapat bekerja dengan baik, cermat dan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya. Motivasi adalah suatu kegiatan yang menyebabkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi berfungsi sebagai pendorong atau dorongan bagi pegawai agar mau bekerja dengan tekun demi tercapainya tujuan instansi dengan baik. Selengkapnya tentang teks sumber ini (Prayogi & Yani, 2021).

Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu kesediaan dari individu ataupun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti yang diharapkan

Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Maharani et al., 2022), (Jufrizen & Noor, 2022), (Azhar & Alfihamsyah, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Adhan & Prayogi, 2021), (Jufrizen et al., 2021), (Astuti et al., 2021) (Farisi, Prayogi, et al., 2021) (Jufrizen & Sitorus, 2021), dan (Pasaribu & Tupti, 2021), (Kurnia et al., 2019), (Kurnia et al., 2019), (Handayani

et al., 2021), yang menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

#### ***Behaviour***

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

Budaya organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan, *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan budaya organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi *organizational citizenship behavior* karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi, Kalsum, et al., 2021)

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

### **2.2.4. Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

### ***Behaviour***

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

*Organizational Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang me- motivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun karyawan (Pandia et al., 2023).

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. (Susilo et al., 2023).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farisi & Pratama, 2023), (Farisi, Prayogi, et al., 2021), dan (Jufrizen et al., 2020) telah membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### **2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja**

##### ***Karyawan***

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

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

Hasil penelitian yang dilakukan (Daulay & Kurnia, 2021), (Prayogi et al., 2022), (Lesmana et al., 2023), (Muslih & Jufrizen, 2021), (Jufrizen & Azila, 2023), (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen et al., 2020), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan

dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2014).

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

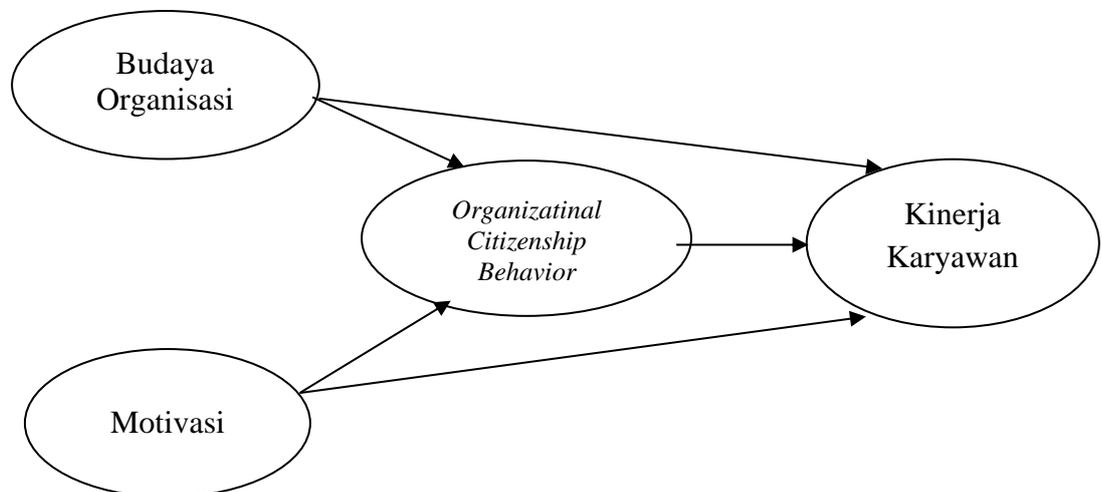
Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al., 2021) (Burhan et al., 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

### **2.2.7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening**

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

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

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



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

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

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
4. Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
6. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
7. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif (Sugiyono, 2019) adalah “penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### 3.2.1 Variabel kinerja pegawai ( Y )

Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2014).

**Tabel 3.1**

#### **Indikator Kinerja**

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kualitas (mutu)	2
2	Kuantitas (jumlah)	2
3	Waktu (jangka waktu)	2
4	Penekanan Biaya	2
5	Pengawasan	2
6	Hubungan Antar Pegawai	2

Sumber : (Kasmir, 2016)

### 3.2.2 Variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) ( Y )

*Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi.

**Tabel 3.2.**

#### *Organization Citizenship Behavior*

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Altruism</i>	2
2	<i>Conscientiousness</i>	2
3	<i>Sportsmanship</i>	2
4	<i>Courtesy</i>	2
5	<i>Civic Virtue</i>	2

Sumber : (Organ et al., 2015)

### 3.2.3 Variable Budaya Organisasi ( X1 )

Budaya Organisasi (X1) mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Amanah	2
2	Kompeten,	2
3	Harmonis	2
4	Loyal	2
5	Adaptif	2
6	Kolaboratif	2

Sumber : Peraturan Menteri BUMN No ; SE-7/MBU/07/2020

#### 3.2.4 Variabel Bebas Motivasi (X2)

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya (Mangkunegara, 2017) . Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Indikator Motivasi Kerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kerja Keras	2
2	Orientasi Masa Depan	2
3	Usaha untuk Maju	2
4	Rekan Kerja yang Dipilih	2
5	Tingkat Cita-Cita yang Tinggi	2
6	Orientasi tugas	2
7	Ketekunan	2
8	Pemanfaatan Waktu	2

Sumber : (Mangkunegara, 2017)



### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019) Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan yang berjumlah 55 orang.

#### **3.4.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayani, 2015).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* (total sampling). *Sampling jenuh* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendrayani, 2015).

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 55 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sampel dalam penelitian ini adalah semua seluruh karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan yaitu sejumlah 55 orang

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Kuisisioner / Angket**

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuisisioner (angket/daftar pertanyaan). Kuisisioner ini dibagikan kepada semua yang

menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

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

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran**

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

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

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan hasil jawaban dari rumusan masalah yang akan diteliti, apakah variabel bebas tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel terikat melalui variabel intervening baik secara parsial maupun simultan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah dengan metode partial least square (PLS) menggunakan *software* SmartPLS.

Menurut (Ghozali et al., 2015) PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus

berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval. sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. PLS tidak hanya mengkonfirmasi teori namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software* SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karena itu asumsi normalitas tidak akan jadi masalah, selain itu dengan dilakukannya *bootstapping* maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model. Berikut ini adalah model pengukuran dan struktural dari kerangka konseptual yang di bentuk dengan bantuan *software* SmartPLS

### **3.6.1. Uji Model Pengukuran atau Outer Model**

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan dengan menguji *Construct Reliability And Validity* dan *Discriminant Validity*. Sedangkan uji realibilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali et al., 2015).

### 3.6.1.1. *Construct Reliability And Validity*

*Construct Reliability And Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0.6$  (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.1.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam *software* smartPLS adalah dengan melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.1.3 *Reliability*

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan *software* SmartPLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* maupun Cronbach Alpha di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

#### 1. *Composite Reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view laten variabel coefficient. Untuk mengevaluasi *Composite Reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang di capai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

## 2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *Composite Reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ .

### 3.6.2 Uji Model Struktural atau Inner Model

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

#### 3.6.2.1 R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel *laten endogen* dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten *eksogen* tertentu terhadap variabel laten *endogen* apakah mempunyai pengaruh yang *substansive*. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

#### 3.6.2.2 F-Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai FSquare sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat di interprestasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.3 Uji Hipotesis

#### 1. Pengaruh langsung (*Direct Effects*)

Menurut pendapat (Ghozali & Latan, 2015) tujuan analisis Direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Kriteria pengujian hipotesis Direct effect adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai koefisien jalur 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.
- b. Jika nilai koefisien jalur 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.
- c. Nilai signifikan (p-value): jika nilai p-value  $< 0,05$  maka signifikan, dan jika p-value  $> 0,05$  maka tidak signifikan. 65

#### 2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *Indirect Effect* menurut pendapat (Ghozali & Latan, 2015) tujuan 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 mediasi). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1) , (X2) dan (X3) terhadap

variabel *endogen* (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

- b. Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel *eksogen* (X1), (X2) dan (X3) terhadap variabel *endogen* (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### 3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

*Total Effect* menurut pendapat (Ghozali & Latan, 2015) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *Indirect Effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*Total Effect*) adalah sebagai berikut: • Jika nilai T Statistik  $> 1.96$  maka dapat dikatakan signifikan.

- a. Jika nilai T Statistik  $< 1.96$  maka dapat dikatakan tidak signifikan.
- b. Jika nilai P Values  $> 0.05$  maka memiliki pengaruh negatif.
- c. Jika nilai P Values  $< 0.05$  maka memiliki pengaruh positif

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk *Organizational Citizenship Behaviour* (Z), 12 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X1), dan 14 pernyataan untuk Motivasi (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 55 orang responden Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	33	60 %
2	Perempuan	22	40 %
TOTAL		55	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 33 (60%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 22 (40%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas karyawan laki laki pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	13	23,64 %
2	31 – 40 Tahun	11	20,00 %
3	41 - 50 Tahun	19	34,55 %
4	51 - 60 Tahun	12	21,82 %
TOTAL		55	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 13 orang (23,64 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 11 orang (20 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 19 orang (34,55 %), dan yang berumur 41 - 50 tahun sebanyak 12 orang (21,82 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas karyawan yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan, yang berarti cukup berpengalaman dan matang dalam berfikir dan bertindak.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkatan Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	3	5,45 %
2	S1	43	83,64 %
3	S2	6	10,91 %
TOTAL		55	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 3 orang (5,45%), pendidikan S1 sebanyak 43 orang (83,64 %), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 6 orang (10,91%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas karyawan berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dengan demikian dapat diharapkan mempunyai kekuatan yang cukup memadai.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	12	21,82 %
2	6 - 10 Tahun	22	40,00 %
3	> 10 Tahun	21	38,18 %
TOTAL		55	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 12 orang (21,82 %), lama bekerja 6 - 10 tahun sebanyak 22 orang (40 %), lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 21 orang (38,18 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas karyawan yang berumur rentang waktu 6 sampai 10 tahun pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), *Organizational Citizhenship Behaviour* (Z), Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap

responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	50,91	14	25,45	7	12,73	6	10,9	0	0	55	100
2	23	41,82	21	38,18	5	9,09	6	10,9	0	0	55	100
3	26	47,27	18	32,73	5	9,09	6	10,9	0	0	55	100
4	23	41,82	17	30,91	7	12,73	8	14,5	0	0	55	100
5	34	61,82	12	21,82	3	5,45	6	10,9	0	0	55	100
6	24	43,64	16	29,09	8	14,55	7	12,7	0	0	55	100
7	25	45,45	18	32,73	6	10,91	6	10,9	0	0	55	100
8	22	40,00	21	38,18	5	9,09	7	12,7	0	0	55	100
9	27	49,09	16	29,09	5	9,09	7	12,7	0	0	55	100
10	27	49,09	17	30,91	5	9,09	6	10,9	0	0	55	100
11	28	50,91	16	29,09	5	9,09	6	10,9	0	0	55	100
12	22	40,00	22	40	5	9,09	6	10,9	0	0	55	100

Data Penelitian Diolah (2024)

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

#### Indikator Kualitas

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai SOP, responden menjawab sangat setuju sebanyak 50,91% dan yang setuju 25,45, berarti sebagian besar (76,36%) karyawan mampu

menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai SOP, namun masih ada 23,64% yang belum mampu.

2. Jawaban responden Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41,82% dan setuju 38,18 %, berarti sebagian besar (80%) karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, namun masih ada 20% yang tidak selalu menyelesaikan.

### **Indikator Kuantitas**

3. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai target yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47,27% dan setuju 32,73 %, berarti sebagian besar (80%) karyawan mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai target yang diberikan, namun masih ada 20% yang tidak mampu.
4. Jawaban responden Saya dapat menyelesaikan target jumlah pekerjaan sesuai yang biaya yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41,82% dan setuju 30,91 % berarti sebagian besar (72,73%) karyawan dapat menyelesaikan target jumlah pekerjaan sesuai yang biaya yang ditetapkan, namun masih ada 27,27 % yang tidak dapat menyelesaikan.

### **Indikator Waktu**

5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 61,82% dan setuju 21,82 % berarti sebagian besar (83,64%)

karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan, namun masih ada 16,36 % yang tidak dapat mampu.

6. Jawaban responden Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43,64% dan setuju 29,09 % berarti sebagian besar (72,73%) karyawan selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu, namun masih ada 27,27 % yang tidak dapat selalu.

#### **Indikator Penekanan Biaya**

7. Jawaban responden Saya melakukan pekerjaan secepatnya sehingga dapat menekan gaji, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45,45 % dan setuju 32,73 % berarti sebagian besar (78,18%) karyawan melakukan pekerjaan secepatnya sehingga dapat menekan gaji, namun masih ada 21,82 % yang tidak melakukan.
8. Jawaban responden Saya selalu mengerjakan tugas dengan biaya yang tidak melebihi anggaran yang tersedia, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40% dan setuju 38,18 % berarti sebagian besar (78,18%) karyawan selalu mengerjakan tugas dengan biaya yang tidak melebihi anggaran yang tersedia, namun masih ada 21,82 % yang tidak selalu mengerjakan.

#### **Indikator Pengawasan**

9. Jawaban responden Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu mendapat pengawasan dari atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,09% dan setuju 29,09 % berarti sebagian besar (78,18%)

karyawan saya selalu mendapat pengawasan dari atasan, namun masih ada 21,82 % yang tidak selalu.

10. Jawaban responden Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,09% dan setuju 30,91 % berarti sebagian besar (80%) karyawan tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari atasan, namun masih ada 20 % yang tidak tetap melakukan.

#### **Indikator Hubungan Antar Pegawai**

11. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjalin hubungan yang baik antar sesama karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50,91% dan setuju 29,09 % berarti sebagian besar (80%) karyawan selalu berusaha menjalin hubungan yang baik antar sesama karyawan, namun masih ada 20 % yang tidak tetap selalu.
12. Jawaban responden Saya menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, mayoritas menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 40% dan setuju 40 % berarti sebagian besar (80%) karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, namun masih ada 20 % yang tidak tetap menjalin.

#### **4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No	Jawaban Budaya Organisasi (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	49,09	12	21,82	8	14,55	7	12,7	1	1,82	55	100
2	23	41,82	14	25,45	10	18,18	7	12,7	1	1,82	55	100
3	22	40,00	9	16,36	16	29,09	7	12,7	1	1,82	55	100
4	22	40,00	13	23,64	10	18,18	9	16,4	1	1,82	55	100
5	26	47,27	9	16,36	11	20	8	14,5	1	1,82	55	100
6	28	50,91	10	18,18	9	16,36	7	12,7	1	1,82	55	100
7	23	41,82	14	25,45	10	18,18	7	12,7	1	1,82	55	100
8	20	36,36	20	36,36	7	12,73	7	12,7	1	1,82	55	100
9	25	45,45	11	20,00	11	20	7	12,7	1	1,82	55	100
10	31	56,36	7	12,73	9	16,36	7	12,7	1	1,82	55	100
11	28	50,91	10	18,18	9	16,36	7	12,7	1	1,82	55	100
12	24	43,64	15	27,27	7	12,73	7	12,7	2	3,64	55	100

Data Penelitian Diolah (2024)

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

#### **Indikator Amanah**

1. Jawaban responden Saya selalu menjalankan tugas yang telah diberikan perusahaan dengan sebaik baiknya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,09 % dan setuju 21,82 % berarti sebagian besar (70,91%) karyawan selalu menjalankan tugas yang telah diberikan perusahaan dengan sebaik baiknya, namun masih ada 29,09% yang tidak selalu.
2. Jawaban responden Saya selalu memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41,82% dan setuju 25,45 % berarti sebagian besar (67,27%) karyawan selalu memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan, namun masih ada 32,73% yang tidak selalu .

**Indikator Kompeten**

3. Jawaban responden Saya selalu mengembangkan kemampuan diri agar dapat menjalankan tugas dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40% dan setuju 16,36 % berarti sebagian besar (56,36%) karyawan selalu mengembangkan kemampuan diri agar dapat menjalankan tugas dengan baik, namun masih ada 43,64% yang tidak selalu.
4. Jawaban responden Saya terus belajar terhadap hal hal baru berkaitan dengan kemajuan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40% dan setuju 23,64% berarti sebagian besar (63,64%) karyawan terus belajar terhadap hal hal baru berkaitan dengan kemajuan perusahaan, namun masih ada 36,36% yang tidak terus belajar.

**Indikator Harmonis**

5. Jawaban responden Saya selalu menghargai perbedaan yang ada diantara sesama karyawan, menjawab sangat setuju sebanyak 47,27% dan setuju 16,36% berarti sebagian besar (63,63%) karyawan selalu menghargai perbedaan yang ada diantara sesama karyawan, namun masih ada 36,37% yang tidak selalu.
6. Jawaban responden Saya selalu peduli terhadap rekan kerja untuk menjalin hubungan yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50,91% dan setuju 18,18% berarti sebagian besar (69,09%) karyawan selalu peduli terhadap rekan kerja untuk menjalin hubungan yang baik, namun masih ada 30,91% yang tidak selalu.

**Indikator Loyal**

7. Jawaban responden Saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41,82% dan setuju 25,45% berarti sebagian besar (67,27%) karyawan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan, namun masih ada 32,73% yang tidak selalu.
8. Jawaban responden Saya selalu berdedikasi kepada perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36,36% dan setuju 36,36% berarti sebagian besar (72,72%) karyawan selalu berdedikasi kepada perusahaan, namun masih ada 27,28% yang tidak selalu.

#### **Indikator Adaptif**

9. Jawaban responden Saya selalu ingin berinovasi agar dapat meningkatkan kualitas kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45,45% dan setuju 20% berarti sebagian besar (65,45%) karyawan selalu ingin berinovasi agar dapat meningkatkan kualitas kerja, namun masih ada 34,55% yang tidak selalu.
10. Jawaban responden Saya selalu antusias dalam menghadapi perubahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56,36% dan setuju 12,73% berarti sebagian besar (69,09%) karyawan selalu antusias dalam menghadapi perubahan, namun masih ada 30,91% yang tidak selalu.

#### **Indikator Kolaboratif**

11. Jawaban responden Saya selalu membangun kerjasama antar karyawan perusahaan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 50,91% dan setuju 18,18% berarti sebagian besar (69,09%) karyawan selalu membangun kerjasama antar karyawan perusahaan, namun masih ada 30,91% yang tidak selalu.

12. Jawaban responden Saya selalu berinteraksi dengan bagi yang lain untuk menciptakan sesuatu sinergitas dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43,64% dan setuju 27,27% berarti sebagian besar (70,91%) karyawan selalu berinteraksi dengan bagi yang lain untuk menciptakan sesuatu sinergitas dalam bekerja, namun masih ada 29,09% yang tidak selalu.

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X2)**

No Pert	Jawaban Motivasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	34,55	18	32,73	10	18,18	7	12,73	1	1,82	55	100
2	21	38,18	16	29,09	11	20,00	7	12,73	0	0,00	55	100
3	18	32,73	20	36,36	10	18,18	7	12,73	0	0,00	55	100
4	18	32,73	16	29,09	12	21,82	9	16,36	0	0,00	55	100
5	18	32,73	17	30,91	14	25,45	6	10,91	0	0,00	55	100
6	19	34,55	18	32,73	12	21,82	6	10,91	0	0,00	55	100
7	17	30,91	17	30,91	12	21,82	8	14,55	1	1,82	55	100
8	21	38,18	18	32,73	7	12,73	8	14,55	1	1,82	55	100
9	26	47,27	14	25,45	6	10,91	8	14,55	1	1,82	55	100
10	21	38,18	15	27,27	13	23,64	6	10,91	0	0,00	55	100
11	21	38,18	17	30,91	11	20,00	6	10,91	0	0,00	55	100
12	21	38,18	18	32,73	7	12,73	8	14,55	1	1,82	55	100
13	25	45,45	15	27,27	6	10,91	8	14,55	1	1,82	55	100
14	24	43,64	14	25,45	11	20,00	6	10,91	0	0,00	55	100

Data Penelitian Diolah (2024)

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

**Indikator Kerja Keras**

1. Jawaban responden Saya selalu bekerja keras untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34,55% dan setuju 32,73% berarti sebagian besar (67,28%) karyawan selalu bekerja keras untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, namun masih ada 32,72% yang tidak selalu.
2. Jawaban responden Saya selalu bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38,18% dan setuju 29,09 % berarti sebagian besar (67,27%) karyawan selalu bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, namun masih ada 32,73% yang tidak selalu

**Indikator Orientasi Masa depan**

3. Jawaban responden Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32,73% dan setuju 36,36% berarti sebagian besar (67,08%) karyawan mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya, namun masih ada 32,92% yang tidak mampu.
4. Jawaban responden Saya mampu memotivasi diri untuk lebih giat lagi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32,73% dan setuju 29,09% berarti sebagian besar (61,82%) karyawan mampu memotivasi diri untuk lebih giat lagi, namun masih ada 38,18% yang tidak mampu.

**Indikator Rekan Kerja Yang Dipilih**

5. Jawaban responden Saya selalu bekerja dan saling mendukung antar karyawan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32,73% dan setuju 30,91% berarti sebagian besar (63,64%) karyawan selalu

bekerja dan saling mendukung antar karyawan perusahaan, namun masih ada 36,36% yang tidak selalu.

6. Jawaban responden Saya selalu berhubungan baik dengan karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menimbulkan motivasi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34,55% dan setuju 32,73% berarti sebagian besar (67,28%) karyawan selalu berhubungan baik dengan karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menimbulkan motivasi dalam bekerja, namun masih ada 32,72% yang tidak selalu.

#### **Indikator Tingkat Cita Cita yang tinggi**

7. Jawaban responden Saya mempunyai keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30,91% dan setuju 30,91% berarti sebagian besar (61,82%) karyawan mempunyai keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, namun masih ada 38,18% yang tidak mempunyai.
8. Jawaban responden Saya berusaha mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38,18% dan setuju 32,73% berarti sebagian besar (70,91%) karyawan berusaha mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan, namun masih ada 29,09% yang tidak berusaha.

#### **Indikator Orientasi Tugas**

9. Jawaban responden Saya selalu serius dalam mengerjakan tugas yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47,27% dan setuju 25,45% berarti sebagian besar (72,73%) karyawan selalu serius

dalam mengerjakan tugas yang diberikan, namun masih ada 27,27% yang tidak selalu.

10. Jawaban responden Saya selalu berusaha memahami tugas saya dengan sebaik baiknya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38,18% dan setuju 27,27% berarti sebagian besar (65,45%) karyawan selalu berusaha memahami tugas saya dengan sebaik baiknya, namun masih ada 34,55% yang tidak selalu.

#### **Indikator Ketekunan**

11. Jawaban responden Saya selalu teliti dalam menjalankan tugas yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38,18% dan setuju 30,91% berarti sebagian besar (69,09%) karyawan selalu teliti dalam menjalankan tugas yang diberikan, namun masih ada 30,91% yang tidak selalu.
12. Jawaban responden Saya selalu berupaya untuk mencapai tujuan tertentu dari waktu ke waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38,18% dan setuju 32,73% berarti sebagian besar (70,91%) karyawan selalu berupaya untuk mencapai tujuan tertentu dari waktu ke waktu, namun masih ada 29,09% yang tidak selalu.

#### **Indikator Pemanfaat Waktu**

13. Jawaban responden Saya mampu memanfaatkan waktu dengan sebaik baiknya dalam melakukan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45,45% dan setuju 27,27% berarti sebagian besar (72,72%) karyawan mampu memanfaatkan waktu dengan sebaik baiknya dalam melakukan pekerjaan, namun masih ada 27,28% yang tidak mampu.

14. Jawaban responden Saya selalu bekerja dengan baik dan fokus pada pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 43,64% dan setuju 25,45% berarti sebagian besar (69,09%) karyawan selalu bekerja dengan baik dan fokus pada pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan, namun masih ada 30,91% yang tidak selalu.

#### 4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Z)*

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel *OCB (Z)***

No	Jawaban Organizational Citizenship Behaviour (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	41,82	8	14,55	13	23,64	11	20,00	0	0,00	55	100
2	28	50,91	12	21,82	8	14,55	7	12,73	0	0,00	55	100
3	20	36,36	16	29,09	12	21,82	6	10,91	1	1,82	55	100
4	17	30,91	17	30,91	8	14,55	11	20,00	2	3,64	55	100
5	19	34,55	19	34,55	10	18,18	6	10,91	1	1,82	55	100
6	18	32,73	19	34,55	8	14,55	8	14,55	2	3,64	55	100
7	33	60,00	9	16,36	6	10,91	6	10,91	1	1,82	55	100
8	24	43,64	13	23,64	12	21,82	6	10,91	0	0,00	55	100
9	25	45,45	14	25,45	10	18,18	6	10,91	0	0,00	55	100
10	33	60,00	8	14,55	7	12,73	7	12,73	0	0,00	55	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behaviour* adalah:

#### **Indikator *Altruism***

1. Jawaban responden, Saya sering membantu rekan kerja secara sukarela, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41,82% dan setuju

14,55% berarti sebagian besar (56,37%) karyawan sering membantu rekan kerja secara sukarela, namun masih ada 43,63% yang tidak sering.

2. Jawaban responden, Saya selalu berusaha mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50,91% dan setuju 21,82% berarti sebagian besar (72,73%) karyawan selalu berusaha mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan, namun masih ada 27,27% yang tidak selalu.

#### **Indikator *Conscientiousness***

3. Jawaban responden, Saya selalu berkomitmen untuk bekerja melebihi target, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36,36% dan setuju 29,09% berarti sebagian besar (65,45%) karyawan selalu berkomitmen untuk bekerja melebihi target, namun masih ada 34,55% yang tidak selalu.
4. Jawaban responden, Saya selalu mengerjakan tugas ekstra untuk mendukung kinerja perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30,91% dan setuju 30,91% berarti sebagian besar (61,82%) karyawan selalu mengerjakan tugas ekstra untuk mendukung kinerja perusahaan, namun masih ada 38,18% yang tidak selalu.

#### **Indikator *Sportsmanship***

5. Jawaban responden, Saya selalu menerima kondisi lingkungan kerja yang ada, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 34,55% dan setuju 34,55% berarti sebagian besar (69,10%) karyawan selalu menerima kondisi lingkungan kerja yang ada, namun masih ada 30,90% yang tidak selalu.

6. Jawaban responden, Saya selalu bersikap positif pada waktu pekerjaan saya belum terpenuhi oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32,73% dan setuju 34,55% berarti sebagian besar (67,28%) karyawan selalu bersikap positif pada waktu pekerjaan saya belum terpenuhi oleh perusahaan, namun masih ada 23,62% yang tidak selalu.

#### **Indikator *Courtesy***

7. Jawaban responden, Saya selalu menghindari terjadinya masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60% dan setuju 16,36% berarti sebagian besar (76,36%) karyawan selalu menghindari terjadinya masalah dengan rekan kerja, namun masih ada 23,64% yang tidak selalu.
8. Jawaban responden, Saya selalu menghormati orang lain untuk mengurangi permasalahan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 43,64% dan setuju 23,64% berarti sebagian besar (67,27%) karyawan selalu menghormati orang lain untuk mengurangi permasalahan, namun masih ada 32,73% yang tidak selalu.

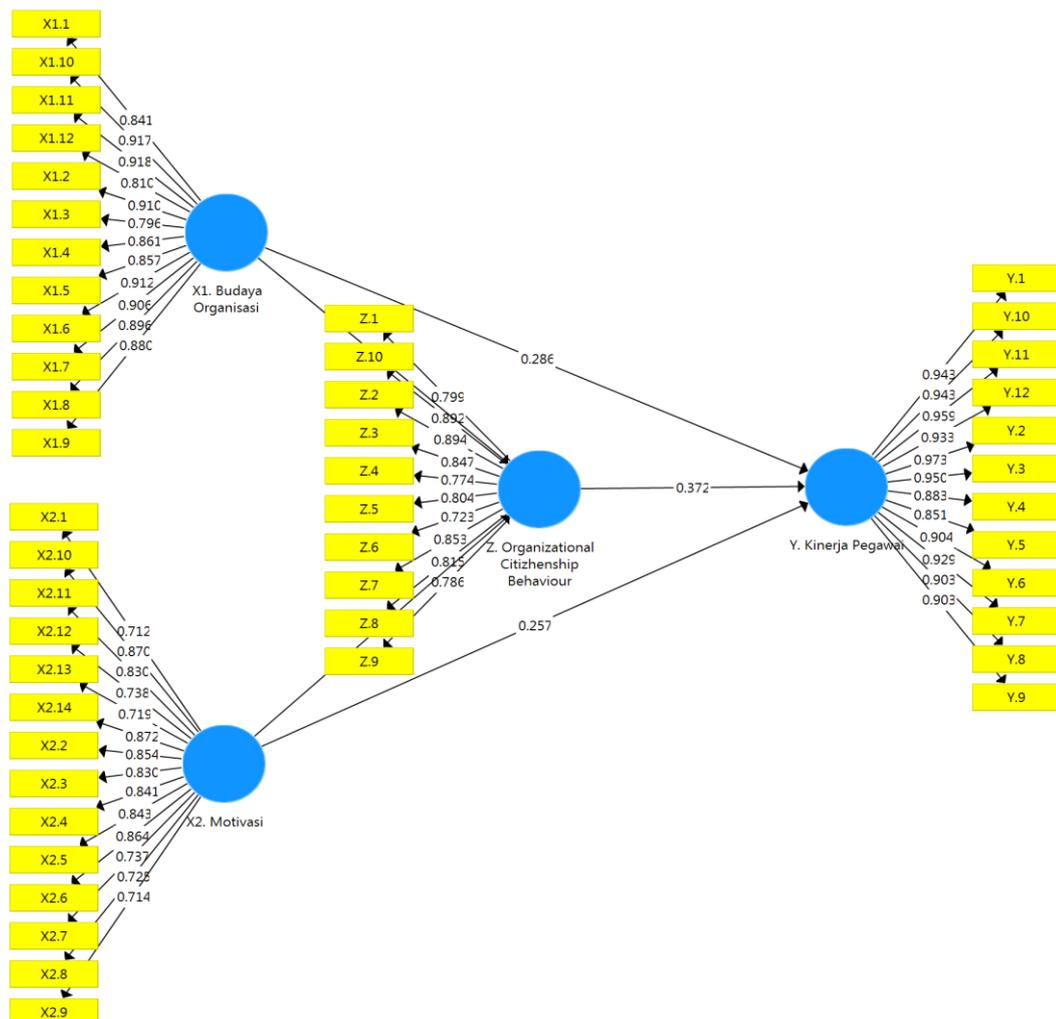
#### **Indikator *Cirtic Virtue***

9. Jawaban responden, Saya selalu aktif mendukung pekerjaan perusahaan secara suka rela, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45,45% dan setuju 25,45% berarti sebagian besar (70,90%) karyawan selalu bekerja keras untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, namun masih ada 29,10% yang tidak selalu.
10. Jawaban responden, Saya selalu mencari inovasi terbaru untuk mendukung kinerja perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak

60% dan setuju 14,55% berarti sebagian besar (74,55%) karyawan selalu mencari inovasi terbaru untuk mendukung kinerja perusahaan, namun masih ada 25,45% yang tidak selalu.

#### 4.2. Analisis Data

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



Gambar 4.1

*Standardized Loading Factor*

#### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

##### 4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

*Construct Reliability and Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  (Juliandi et al., 2018).

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji *Composite Reliability and Validity***

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Comoposite Realibility (rho_A)</b>	<b>Comoposite Realibility (rho_C)</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>X1. Budaya Organisasi</b>	<b>0,972</b>	<b>0,975</b>	<b>0,975</b>	<b>0,768</b>
<b>X2. Motivasi</b>	<b>0,956</b>	<b>0,958</b>	<b>0,961</b>	<b>0,638</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai_</b>	<b>0,984</b>	<b>0,985</b>	<b>0,986</b>	<b>0,853</b>
<b>Z. Organizational Citizhenship Behaviour</b>	<b>0,946</b>	<b>0,950</b>	<b>0,953</b>	<b>0,673</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024 ( Data diolah SmartPLS)

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Construct Reliability and Validity* adalah Reliabel dan Valid karena keseluruhan nilai yang diperoleh melalui pengujian menggunakan software smartPLS diatas kriteria yang telah ditetapkan yakni  $> 0.6$  (Juliandi et al., 2018).

##### 4.2.2.2 *Discriminant Validity*

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

**Tabel 4.10**  
***Discriminant Validity***

	<b>X1. Budaya Organisasi</b>	<b>X2. Motivasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></b>
<b>X1. Budaya Organisasi</b>				
<b>X2. Motivasi</b>	<b>0,636</b>			
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0,678</b>	<b>0,704</b>		
<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	<b>0,614</b>	<b>0,720</b>	<b>0,736</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi (X2) memiliki nilai HTMT  $0,636 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT  $0,678 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Budaya Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) memiliki nilai HTMT  $0,618 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT  $0,704 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Motivasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) memiliki nilai HTMT  $0,720 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai (Y) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) memiliki nilai HTMT  $0,736 < 0,90$  artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

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

#### 4.2.2.3. *Realibility*

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan petepaan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan software SmartPLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk jangsan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach 's Alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

##### a. *Composite Reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view laten variabel coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$ , maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki realibilitas yang tinggi.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji *Composite Reliability***

	<i>Composite Reliability</i> (rho_C)
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	<b>0,975</b>
<b>Motivasi (X2)</b>	<b>0,961</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>0,986</b>
<b><i>Organizational Citizhenship Behaviour (Z)</i></b>	<b>0,953</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024 ( Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat disimpulkan hasil pengujian *Composite Reliability* adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X1) dikatakan realibel, karena nilai *Composite Reliability* yang dicapai adalah  $0,975 > 0,70$ .
2. Motivasi (X2) dikatakan realibel, karena nilai *Composite Reliability* yang dicapai adalah  $0,961 > 0,70$ .
3. Kinerja Pegawai (Y) dikatakan realibel, karena nilai *Composite Reliability* yang dicapai adalah  $0,986 > 0,70$ .
4. *Organizational Citizhenship Behaviour* (Z) dikatakan realibel, karena nilai *Composite Reliability* yang dicapai adalah  $0,953 > 0,70$ .

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa *Composite Reliability* yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS memiliki hasil yang baik atau realibel, karena nilai yang dicapai dari setiap variabel diatas 0,70.

b. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* merupakan uji realibilitas yang dilakukan merupakan hasil *Composite Reliability*. Suatu variabel dinyatakan realibel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ .

**Tabel 4.12**

**Hasil Uji *Cronbach's Alpha***

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	<b>0,972</b>
<b>Motivasi (X2)</b>	<b>0,956</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>0,984</b>
<b><i>Organizational Citizhenship Behaviour</i> (Z)</b>	<b>0,946</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024 ( Data diolah SmartPLS)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat disimpulkan hasil pengujian *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X1) dikatakan realibel, karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dicapai adalah  $0,972 > 0,70$ .
2. Motivasi (X2) dikatakan realibel, karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dicapai adalah  $0,956 > 0,70$ .
3. Kinerja Pegawai (Y) dikatakan realibel, karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dicapai adalah  $0,984 > 0,70$ .
4. *Organizational Citizhenship Behaviour* (Z) dikatakan realibel, karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dicapai adalah  $0,946 > 0,70$ .

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS memiliki hasil yang baik atau realibel, karena nilai yang dicapai dari setiap variabel diatas  $0,70$ .

#### **4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

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

##### **4.2.2.1. R-Square**

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap

variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	0,635	0,613
<b>Z. <i>Organizational Citizhenship Behaviour</i></b>	0,521	0,502

Sumber : Hasil penelitian 2024 ( Data diolah SmartPLS)

Dari tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.613 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 61,3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 38,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* memiliki nilai R-Square 0.502 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* sebesar 50,2% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 49,8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### **4.2.2.2 F Square**

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

**Tabel 4.14**  
**F Square**

	<b>X1. Budaya Organisasi</b>	<b>X2. Motivasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai_</b>	<b>Z. Organizational Citizhenship Behaviour</b>
<b>X1. Budaya Organisasi</b>			0,126	0,112
<b>X2. Motivasi</b>			0,085	<b>0,332</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai_</b>				
<b>Z. Organizational Citizhenship Behaviour</b>			<b>0,182</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

Dari tabel 4.14 diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,126 maka memiliki efek yang medium.
2. Motivasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,085 maka memiliki efek yang medium.
3. *Organizational Citizhenship Behaviour* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,182 maka memiliki efek yang medium.
4. Budaya Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* (Z) memiliki nilai F-Square=0,112 maka memiliki efek yang medium.
5. Motivasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,332 maka memiliki efek yang besar.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

### 4.2.3. Uji Hipotesis

#### 4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

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

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

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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

**Tabel 4.15 Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,286	0,267	0,130	2,197	<b>0,028</b>
X1. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0,293	0,290	0,095	3,093	<b>0,002</b>
X2. Motivasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,257	0,277	0,127	2,015	<b>0,044</b>
X2. Motivasi -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0,504	0,501	0,107	4,688	<b>0,000</b>
Z. Organizational Citizenship Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0,372	0,362	0,127	2,924	<b>0,004</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,286 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,028 maka  $0,028 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,293 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour*.
3. Pengaruh langsung Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,044 maka  $0,044 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,504 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,372 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan

*Organizational Citizhenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

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

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

**Tabel 4.16 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
X1. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizhenship Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0,109	0,104	0,051	2,140	<b>0,033</b>
X2. Motivasi -> Z. Organizational Citizhenship Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0,188	0,180	0,074	2,534	<b>0,012</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behaviour* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,109 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,033 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya

Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behaviour* sebagai variabel intervening.

2. Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behaviour* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,188 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,012 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behaviour* sebagai variabel intervening.

#### 4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

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

**Tabel 4.17 Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,395	0,371	0,123	3,208	<b>0,001</b>
X1. Budaya Organisasi -> Z. Organizational Citizhenship Behaviour	0,293	0,290	0,095	3,093	<b>0,002</b>
X2. Motivasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,444	0,457	0,112	3,968	<b>0,000</b>
X2. Motivasi -> Z. Organizational Citizhenship Behaviour	0,504	0,501	0,107	4,688	<b>0,000</b>
Z. Organizational Citizhenship Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0,372	0,362	0,127	2,924	<b>0,004</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,395 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , dan nilai T statistik sebesar 3,208 sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,293 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka  $0,002 < 0,05$  dan nilai T statistik sebesar 3,093, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour*.
3. Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,444 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$  dan nilai T statistik sebesar 3,968, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai .
4. Pengaruh langsung Motivasi terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,504 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$  dan nilai T statistik sebesar 4,688, sehingga dapat dinyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,372 (positif) dan memiliki

nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$  dan nilai T statistik sebesar 2,924, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,286 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,028 maka  $0,028 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, mulai dari awal bekerja, karyawan berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (J. S. Hasibuan, 2018)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Nurhasanah et al., 2022), (Tirtayasa, 2019), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Yusnandar et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018), (Indajang et al., 2020), (Arianty, 2015), (Muis et al., 2018) dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### **4.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,044 maka  $0,044 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Seorang karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai, tetapi seorang karyawan juga harus dimotivasi oleh atasannya untuk dapat bekerja dengan baik, cermat dan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya. Motivasi adalah suatu kegiatan yang menyebabkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi berfungsi sebagai pendorong atau dorongan bagi pegawai agar mau bekerja dengan tekun demi tercapainya tujuan instansi dengan baik. Selengkapnya tentang teks sumber ini (Prayogi & Yani, 2021).

Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu kesediaan dari individu ataupun

kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti yang diharapkan

Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Maharani et al., 2022), (Jufrizen & Noor, 2022), (Azhar & Alfihamsyah, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Adhan & Prayogi, 2021), (Jufrizen et al., 2021), (Astuti et al., 2021) (Farisi, Prayogi, et al., 2021) (Jufrizen & Sitorus, 2021), dan (Pasaribu & Tupti, 2021), (Kurnia et al., 2019), (Kurnia et al., 2019), (Handayani et al., 2021), yang menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,293 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

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

Budaya organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan, *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan budaya organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi *organizational citizenship behavior* karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi, Kalsum, et al., 2021)

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

#### **4.2.4. Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,504 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

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

*Organizational Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang me- motivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari

mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun karyawan (Pandia et al., 2023).

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. (Susilo et al., 2023).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farisi & Pratama, 2023), (Farisi, Prayogi, et al., 2021), dan (Jufrizen et al., 2020) telah membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### **4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,372 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

*Organization Citizenship Behavior* adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral karyawan. Sehingga *Organization Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang

memotivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun karyawan (Jufrizen & Noor, 2022)

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

Hasil penelitian yang dilakukan (Daulay & Kurnia, 2021), (Prayogi et al., 2022), (Lesmana et al., 2023), (Muslih & Jufrizen, 2021), (Jufrizen & Azila, 2023), (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen et al., 2020), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### **4.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,109 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,033 maka  $0,033 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau

organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2014).

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

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

#### **4.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,188 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,012 maka  $0,012 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Motivasi sering kali disebut dengan Dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut

merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (Azhar & Alfihamsyah, 2021).

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

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

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

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

## 5.2. Saran

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

1. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan disarankan untuk meningkatkan penerapan Budaya Organisasi bagi karyawan agar kinerja meningkat terutama dalam hal, antara lain : menghargai perbedaan yang ada diantara sesama karyawan agar penerapan budaya organisasi tetap berjalan, memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan, dan selalu mengembangkan kemampuan diri agar dapat menjalankan tugas dengan baik.
2. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan agar meningkatkan motivasi pegawai agar kinerja meningkat terutama dalam hal : menciptakan suasana kerja yang harmonis antar karyawan untuk dapat saling mendukung dalam ketenagakerjaan, berusaha memahami tugas dengan sebaik baiknya, selalu bekerja dengan baik dan fokus pada pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan perusahaan sehingga target yang di tetapkan akan tercapai.
3. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan agar lebih meningkatkan budaya organisasi yang mengakibatkan terciptanya Organizational Citizhenship Behavior terutama dalam hal : belajar terhadap hal baru berkaitan dengan kemajuan perusahaan, peduli terhadap rekan kerja untuk menjalin hubungan yang baik, dan berinteraksi dengan divisi lain untuk menciptakan suatu sinergitas dalam berkerja.
4. Pegawai PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan memberikan motivasi agar menumbuhkan rasa Organizational Citizhenship Behaviour antara

lain : bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan yang berikan, berkerja keras untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, dan berusaha mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan.

5. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai antara lain : sering membantu rekan kerja secara sukarela, berkomitmen untuk berkerja melebihi target dan menerima kondisi lingkungan yang ada.
6. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan bahwa perusahaan diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi yang berkaitan dengan Organizational Citizenship Behaviour agar kinerjanya meningkat.
7. PT Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan menciptakan motivasi yang dapat merubah kinerja pegawai menjadi lebih baik yang mengakibatkan terbentuknya Organizational Citizenship Behaviour pada karyawan

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penulis menyebarkan kuisisioner disaat jam kerja, sehingga menunggu para pegawai agar mau mengisi kuisisionernya
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
3. Penulis yang mempelajari dari awal kembali tentang Partial Least Square karena penulis tidak pernah di ajarin tentang penggunaan aplikasi tersebut

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 246–259.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 141–153.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability And Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 2(1), 833–842.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An investigation in organizational citizenship behavior of managers as perceived by senior officers with leadership roles & responsibilities. *International Journal*, 2(2), 47–51.

- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Pratama, R. A. (2023). The Role of Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Effects of Organizational Climate and Work Motivation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 2280–2295.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 1(2), 257–268.
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hasibuan, J. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 1(1), 1–23.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.

- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Azila, A. (2023). Organizational Culture And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role Of Organizational Commitment. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 3(3), 862–874.
- 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., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., Pohan, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cet-2 PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kurnia, E., Daulay, R., & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha

Milik Negara di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365–372.

Lesmana, M. T., Syah, A., & Nasution, A. E. (2023). Implementation of Organizational Citizenship Behavior and Leadership to Lecturer Research Performance at Private Universities in Medan. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1494–1503.

Maharani, A., Tanjung, H., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30–41.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.

Muhdar, H. M. (2015). The Influence Of Spiritual Intelligence, Leadership, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City. *Al-Ulum*, 15(1), 135–156.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Mukti, W. P., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Pemberdayaan Psikologis, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 352–361.

Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior *Measurement* Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 149–158.

Noor, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Pandia, M. M., Jufrizen., J., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization Citizenship Behavior: The Role of Spiritual Leadership , Self Efficacy , Locus of Control and Job Satisfaction. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 168–187. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>
- Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 15 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(2), 258–272.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8440>
- Prayogi, M. A., Jufrizen, J., Fahmi, M., & Nasution, M. I. (2022). Exploring Perceived Organizational Support To Improve Account Officer Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 140–161.
- Prayogi, M. A., & Yani, I. (2021). The Role Of Work Motivation In Mediating The Effect Of The Work Environmet On Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 1(2), 211–220.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence Of Corporate Culture And Organisational Commitment On Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Salemba Empat.
- Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Umsu Pers.
- Semiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Silitonga, H., & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infineon Technologies Batam. *Journal Of Management, Accounting, Economic and Business*, 1(2), 275–287.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Susi Handayani, R. D., Daulay, M. R., & SE, Ms. (2021). Analysis Of Effect Of Compensation And Motivation On Employee Performance: Study In PT. Xyz Medan. *Journal Proceeding International Seminar On Islamic Studies*, 2(1), 808–815.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wukir, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.

Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP**  
**KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZHENSHP**  
**BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT**  
**PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL 1 MEDAN**

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**  
**Pegawai PT.PEGADAIAN**  
**Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya MONIKA (1905160583) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

MONIKA

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

### B. Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  S1  S2  S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun  11-20 tahun  >20 Tahun

## 1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai SOP					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan					
<b>Kuantitas</b>						
3	Saya mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai target yang diberikan					
4	Saya dapat menyelesaikan target jumlah pekerjaan sesuai yang biaya yang ditetapkan					
<b>Waktu</b>						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu					
<b>Penekanan Biaya</b>						
7	Saya melakukan pekerjaan secepatnya sehingga dapat menekan gaji					
8	Saya selalu mengerjakan tugas dengan biaya yang tidak melebihi anggaran yang tersedia					
<b>Pengawasan</b>						
9	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu mendapat pengawasan dari atasan.					
10	Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari atasan					
<b>Hubungan Antar Pegawai</b>						
11	Saya selalu berusaha menjalin hubungan yang baik antar sesama karyawan					
12	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan atasan					

## 2. Budaya Organisasi (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Amanah</b>						
1	Saya selalu menjalankan tugas yang telah diberikan perusahaan dengan sebaik baiknya					
2	Saya selalu memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan.					
<b>Kompeten</b>						
3	Saya selalu mengembangkan kemampuan diri agar dapat menjalankan tugas dengan baik					
4	Saya terus belajar terhadap hal hal baru berkaitan dengan kemajuan perusahaan					
<b>Harmonis</b>						
5	Saya selalu mengBudaya Organisasiii perbedaan yang ada diantara sesama karyawan					
6	Saya selalu peduli terhadap rekan kerja untuk menjalin hubungan yang baik					
<b>Loyal</b>						
7	Saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan					
8	Saya selalu berdedikasi kepada perusahaan					
<b>Adaptif</b>						
9	Saya selalu ingin berinovasi agar dapat meningkatkan kualitas kerja					
10	Saya selalu antusias dalam menghadapi perubahan					
<b>Kolaboratif</b>						
11	Saya selalu membangun kerjasama antar karyawan perusahaan					
12	Saya selalu berinteraksi dengan bagi yang lain untuk menciptakan sesuatu sinergitas dalam bekerja					

### 3. MOTIVASI (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kerja Keras</b>						
1	Saya selalu bekerja keras untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan					
2	Saya selalu bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan					
<b>Orientasi Masa depan</b>						
3	Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya					
4	Saya mampu memotivasi diri untuk lebih giat lagi					
<b>Rekan kerja yang dipilih</b>						
5	Saya selalu bekerja dan saling mendukung antar karyawan perusahaan					
6	Saya selalu berhubungan baik dengan karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menimbulkan motivasi dalam bekerja					
<b>Tingkat Cita Cita yang tinggi</b>						
7	Saya mempunyai keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					
8	Saya berusaha mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan					
<b>Orientasi Tugas</b>						
9	Saya selalu serius dalam mengerjakan tugas yang diberikan					
10	Saya selalu berusaha memahami tugas saya dengan sebaik baiknya					
<b>Ketekunan</b>						
11	Saya selalu teliti dalam menjalankan tugas yang diberikan					
12	Saya selalu berupaya untuk mencapai tujuan tertentu dari waktu ke waktu					
<b>Pemanfaat Waktu</b>						
13	Saya mampu memanfaatkan waktu dengan sebaik baiknya dalam melakukan pekerjaan					
14	Saya selalu bekerja dengan baik dan fokus pada pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan					

#### 4. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b><i>Altruism</i></b>						
1	Saya sering membantu rekan kerja secara sukarela					
2	Saya selalu berusaha mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan					
<b><i>Conscientiousness</i></b>						
3	Saya selalu berkomitmen untuk bekerja melebihi target					
4	Saya selalu mengerjakan tugas ekstra untuk mendukung kinerja perusahaan					
<b><i>Sportsmanship</i></b>						
5	Saya selalu menerima kondisi lingkungan kerja yang ada					
6	Saya selalu bersikap positif pada waktu pekerjaan saya belum terpenuhi oleh perusahaan					
<b><i>Courtesy</i></b>						
7	Saya selalu menghindari terjadinya masalah dengan rekan kerja					
8	Saya selalu menghormati orang lain untuk mengurangi permasalahan					
<b><i>Cirtic Virtue</i></b>						
9	Saya selalu aktif mendukung pekerjaan perusahaan secara suka rela					
10	Saya selalu mencari inovasi terbaru untuk mendukung kinerja perusahaan.					



A41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A42	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A55	3	4	5	3	4	3	5	3	3	4	4	5	46

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A02	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48
A03	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
A04	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	44
A05	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	36
A06	2	4	5	2	3	4	3	3	4	5	35
A07	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	44
A08	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	45
A09	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
A10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A12	3	3	3	2	3	4	5	5	4	5	37
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A14	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
A15	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A17	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
A18	3	5	4	5	4	3	5	3	3	5	40
A19	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
A20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
A22	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	44
A23	5	5	3	2	3	3	5	4	4	5	39
A24	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	41
A25	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46





A54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A55	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	56	

	X2.	TOTAL													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
A01	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	66
A02	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	66
A03	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	60
A04	5	5	5	3	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	58
A05	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	50
A06	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	55
A07	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	64
A08	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	58
A09	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	61
A10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A12	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	48
A13	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	65
A14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	68
A15	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	62
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
A17	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	63
A18	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	58
A19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	54
A20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
A21	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	52
A22	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	56
A23	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	59
A24	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	65
A25	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	63
A26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
A27	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	64
A28	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	59
A29	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	3	5	62
A30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
A31	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	1	4	41
A32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
A33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A34	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	4	5	3	50
A35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	68

