

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II TANJUNG MORAWA**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : UTAMI INDAH PRATIWI  
NPM : 1905160130  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 09 Agustus 2023 Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : **UTAMI INDAH PRATIWI**  
N P M : **1905160130**  
Program Studi : **AMANAJEMEN**  
Konsentrasi : **SUMBER DAYA MANUSIA**  
Judul Skripsi : **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA**

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

**TIM PENGUJI**

**Penguji I**

**Penguji II**

( Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, SE., MM. )

( Satria Mirsya Affandy Nasution, SE., M.Si. )

**Pembimbing**

( Salman Farisi, S.Psi., M.M )

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

**Sekretaris**

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





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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : UTAMI INDAH PRATIWI  
N.P.M : 1905160130  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

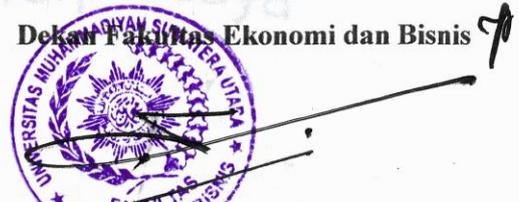
  
SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
  
Dr. H. FAUZAN NURI, S.E., M.M., M.Si.



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Utami Indah Pratiwi  
NPM : 1905160130  
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., M.M.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Sistematika penulisan diperbaiki - Daftar isi diperbaiki	16/1-23	
Bab 2	Kerangka konseptual	19/2-23	
Bab 3	Teknik Analisis Data diubah	21/2-23	
Bab 4	Pembahasan dan hasil diperbaiki	25/2-23	
Bab 5	Keterbatasan penelitian ditambahi	8/5'23	
Daftar Pustaka	Mendeley	19/5'23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Di Giday b	14/7'23	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Juli 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.Psi., M.M..)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Utami Indah Pratiwi  
NPM : 1905160130  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara II

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Februari 2023

Pembuat Pernyataan

  
Utami Indah Pratiwi

NB :

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

## ABSTRAK

### PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

UTAMI INDAH PRATIWI  
NPM. 1905160130

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [utamiindah110301@gmail.com](mailto:utamiindah110301@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara II (Persero) secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) berjumlah 105 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh berjumlah 105 orang pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dan secara tidak langsung Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

**Kata Kunci :** Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif, Kinerja Karyawan dan *Organization Citizenship Behavior*

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INNOVATIVE BEHAVIOR ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA**

**UTAMI INDAH PRATIWI**  
**NPM. 1905160130**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [utamiindah110301@gmail.com](mailto:utamiindah110301@gmail.com)

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of Organizational Climate and Innovative Behavior on Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara II (Persero) directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees of PT Perkebunan Nusantara II (Persero) totaling 105 people. The sample in this study used a saturated sampling of 105 employees of PT Perkebunan Nusantara II (Persero). Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that Organizational Climate directly has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Innovative behavior has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational climate has a significant effect on Organization Citizenship Behavior. Innovative behavior has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. And indirectly Organizational Climate has a significant effect on Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as an intervening variable. Innovative behavior has a significant effect on employee performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara II (Persero).*

*Keywords: Organizational Climate, Innovative Behavior, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa”**

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 Spiritualitas 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 Nur Afrianto dan Ibunda tercinta Erniaty yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Spiritualitas 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 Assoc. Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM., 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 Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2019

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'alam*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan,        Juli 2023  
Penulis

Utami Indah Pratiwi  
NPM. 1905160130

## 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>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</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 Karyawan.....	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.2. Faktor Faktor Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	14
2.1.1.4. Indikator Kinerja Karyawan .....	16
2.1.2. <i>Organizational citizenship behaviour</i> .....	18
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	18
2.1.2.2. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	20
2.1.2.3. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	23
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	26
2.1.3. Iklim Organisasi .....	28
2.1.3.1. Pengertian Iklim Organisasi .....	28
2.1.3.2. Faktor Faktor Iklim Organisasi .....	30
2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Iklim Organisasi .....	32
2.1.3.4. Indikator Iklim Organisasi.....	34
2.1.4. Perilaku Inovatif.....	36
2.1.4.1. Pengertian Perilaku Inovatif.....	36
2.1.4.2. Faktor Faktor Perilaku Inovatif .....	37
2.1.4.3. Indikator Perilaku Inovatif .....	39
2.2 Kerangka Konseptual .....	41
2.2.1 Pengaruh pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan.....	41
2.2.2 Pengaruh pengaruh Perilaku Inovatif terhadap kinerja karyawan.....	42
2.2.3 Pengaruh pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour .....	43
2.2.4 Pengaruh pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Organizational	

Citizenship Behaviour .....	44
2.2.5 Pengaruh <i>organizational citizenship behaviour</i> terhadap kinerja karyawan .....	45
2.2.6 Pengaruh pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>Organizational citizenship behaviour</i> sebagai variabel intervening .	46
2.2.7 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap kinerja karyawan dengan <i>Organizational citizenship behaviour</i> sebagai variabel intervening .	47
2.3 Hipotesis .....	48
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	50
3.2 Definisi Oprasional .....	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
3.4 Teknik Penarikan Sampel .....	53
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.6 Teknik Analisis Data.....	55
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	61
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
4.1.2 Identitas Responden .....	61
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	63
4.1.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	70
4.1.5 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	76
4.1.6 Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....	79
4.2. Pembahasan .....	80
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>89</b>
5.1. Kesimpulan .....	89
5.2. Saran .....	89
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja .....	50
Tabel 3.2 Indikator <i>Organization Citizenship Behavior</i> .....	51
Tabel 3.3 Indikator Iklim Organisasi .....	51
Tabel 3.4 Indikator Perilaku Inovatif .....	52
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	52
Tabel 3.6 Populasi .....	53
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	55
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	61
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden .....	62
Tabel 4.3 Umur Responden .....	62
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	63
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Karyawan .....	64
Tabel 4.6 Skor Angket <i>Organization Citizenship Behavior</i> .....	65
Tabel 4.7 Skor Angket Iklim Organisasi.....	67
Tabel 4.8 Skor Angket Perilaku Inovatif .....	69
Tabel 4.9. Analisis Konvergen.....	70
Tabel 4.10. Validitas Konsistensi Internal .....	72
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	73
Tabel 4.12.Kolineiritas .....	75
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung .....	77
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung .....	78
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	48
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	59
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural .....	63
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis .....	76

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari produktivitas perusahaan, proses produksi, maupun proses distribusi. Dimana ketika perusahaan tersebut memiliki finansial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar. Maka dari itu secara tidak langsung perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja karyawannya, hal ini penting karena dalam tingkat tertentu, kurangnya kinerja karyawan akan menurunkan faktor produksi dari perusahaan itu sendiri.

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya. Organisasi akan sukses jika memiliki karyawan yang tidak hanya melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga menganggap organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Pada dunia kerja saat ini, organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan (Farisi et al., 2020).

Terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu,

pembangunan, dan teknologi. Keberhasilan pengembangan Sumber Daya Manusia tidaklah terbatas pada kegiatan pendidikan dan pelatihan saja. Hal ini sangat ditentukan oleh berbagai aspek dalam organisasi seperti, prestasi, produktifitas kerja, salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dapat diperoleh dari proses pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting didalam suatu organisasi, tanpa peran karyawan meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan, karena manusai merupakan penggerak dan penulis jalannya suatu organisasi (Farisi & Lesmana, 2021).

Kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam jangka waktu biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Farisi & Paramita, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku karyawan yang dilakukan

secara sukarela, ikhlas, bahagia tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik, dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Jufrizen et al., 2022).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dilakukan karyawan sangat penting dan berdampak positif bagi perkembangan suatu organisasi. Dalam suatu organisasi yang memiliki karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik akan mendukung kinerja individu untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Contoh perilaku yang termasuk dalam kelompok *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan pekerjaan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghormati peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi terhadap situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran konstruktif di tempat kerja, dan tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Farisi & Pratama, 2023).

Organisasi dengan karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi akan mampu menghadapi tantangan baik dari dalam maupun luar organisasi. Dengan demikian, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sangat penting dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kreativitas organisasi melalui kontribusi anggota organisasi berupa transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Muhammad Taufik Lesmana et al., 2023)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah iklim organisasi. Iklim organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi mengakibatkan munculnya pola lingkungan yang memunculkan

motivasi serta fokus pada persepsi yang masuk akal dan berimbang pada pengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim Organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yakni dengan membangun iklim organisasi yang solid dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, seluruh karyawan akan lebih energik serta diharapkan untuk lebih mengembangkan kinerja karyawan (Nasution et al., 2022).

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan (Jufrizen & Noor, 2022).

Dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah perilaku inovatif. Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Kleysen & Street, 2001).

Perilaku Inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan perilaku inovatif merupakan perubahan sosial. Perbedaannya hanya pada penekanan ciri perubahan tersebut. Inovasi menekankan pada ciri adanya sesuatu yang diamati sebagai hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Sikap kreatif ditekankan pada adanya perilaku inovatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional

ke modern, atau sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Seseorang yang mempunyai perilaku inovatif adalah orang yang selalu berfikir kritis dalam sikap kesehariannya, bekerja keras agar selalu terjadi perubahan di lingkungannya yang sifatnya menuju perubahan dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju dan diusahakan agar perubahan itu mempunyai kegunaan atau nilai tambah tertentu. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien (Widiyanti & Sawitri, 2020).

Perilaku kerja inovatif membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan agar dapat dilakukan secara terstruktur dan sistematis (Hadi et al., 2020).

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT. Perkebunan Nusantara II (persero) Tanjung Morawa atau bisa disingkat PTPN II Tanjung Morawa adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang agribisnis perkebunan. Hasil yang diusahakan mereka ialah kelapa sawit, tebu, tembakau dan sarana pengolahan pabrik kepala sawit. Adapun visinya yaitu perusahaan Perkebunan Nusantara menjadi perusahaan multi usaha dan berdaya saing tinggi, dan memiliki misi untuk mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya dan usaha. Memberikan kontribusi optimal, menjaga kelestarian dan penambahan nilai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis maka terdapat ada sebuah fenomena menarik, dimana terlihat adanya permasalahan mengenai iklim organisasi dan perilaku inovatif kerja karyawan sehingga terlihat jelas bahwasanya karyawan masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu perilaku kewarganegaraan organisasi atau kesukarelaan bekerja karyawan untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang. Karyawan cenderung lebih mementingkan pekerjaan pokoknya saja. Masih banyak karyawan yang belum mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif. Apabila OCB tidak terwujud dalam organisasi, maka akan berakibat pada ketika organisasi memerlukan tenaga dan pikiran karyawan diluar perannya, organisasi akan mendapatkan kesulitan sehingga pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan semestinya

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim organisasi Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Karyawan masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja.

2. Kurangnya berperilaku kewarganegaraan organisasi atau sukarela pekerja karyawan untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang dan karyawan cenderung mementingkan pekerjaan pokok saja.
3. Terdapat karyawan belum sepenuhnya dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.
4. Masih banyak karyawan yang belum mau melakukan OCB diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan Tanjung Morawa, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
2. Apakah ada pengaruh Perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?

3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
4. Apakah ada pengaruh Perilaku inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
6. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
7. Apakah ada pengaruh Perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

## **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 iklim organisasi dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh iklim organisasi dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

(OCB) sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa .

## 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 iklim organisasi dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa .

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

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

Dalam proses bekerja inilah seseorang dapat dilihat kinerjanya. Setiap individu yang diberikan tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang karyawan yang diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang sangat berbeda –beda dalam mengerjakan tugasnya masing-masing. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya masing-masing dari apa yang mereka capai.

Menurut (Siswadi & Farisi, 2022) bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian yang hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dan kinerja merupakan penampilan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas maupun mutu (Lesmana & Farisi, 2022).

Dan (Tirtayasa, 2019) menyatakan Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang diperlihatkan oleh karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Sementara (Jufrizen, 2018)

mengatakan kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan.

Sedangkan (Julita & Arianty, 2019) menyampaikan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Dan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya (Sinambela & Tanjung, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan baik dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Kinerja Karyawan**

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

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 seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

### 3. Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara 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. Iklim Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh suatu 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.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja 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 dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

### 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.

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Menurut (Hasibuan, 2019) bahwa beberapa manfaat

penilaian kinerja adalah :

1. Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negoisasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer.

3. Kepuasan penempatan

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

4. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

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

6. Ketidakakuratan informasi

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

7. Evaluasi proses staffing

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

8. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan

penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 9. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

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

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.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya. Menurut (Mangkunegara, 2017) indikator kinerja yaitu :

1. Kualitas

Kualitas yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator yaitu :

1. Absensi

Absensi merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Tingkat kehadiran karyawannya biasanya dihitung berdasarkan harian, mingguan atau bulanan tergantung dari kebijakan.

2. Kejujuran

Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seseorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan unsur yang cukup penting terhadap kinerja seseorang. Artinya, karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan baik.

### 4. Kemampuan (hasil kerja )

Kemampuan merupakan ukuran bagi seseorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 5. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan.

### 6. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan ketatnya karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan.

### 7. Kerjasama

Kerjasama merupakan saling membantu diantaranya karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yaitu : kualitas, kuantitas, pemahaman, tanggung jawab, kecepatan kerja, keakuratan kerja dan kerjasama yang semuanya mampu untuk mengembangkan presentasi atau kinerja.

## ***2.1.2 Organizational Citizenship Behaviour***

### ***2.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behaviour***

Perilaku sosial organisasi atau disebut juga Organizational Citizenship Behavior merupakan hal yang sangat unik dari pekerjaan individu karyawan dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan atau organisasi bisa dikatakan

mendapatkan keuntungan jika ada karyawan yang tidak hanya melakukan pekerjaan intinya saja, tetapi seorang karyawan tersebut juga mau melakukan tugas yang lebih setelah menyelesaikan tugas pribadinya misalnya seperti menolong pekerjaan teman kerja yang kesusahan, memberi masukan serta menggunakan waktu dengan sangat efektif

Menurut (Siswadi et al., 2023) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah untuk karyawan yang menempatkan nilai lebih dalam pekerjaan yang ditugaskan dan memberi nilai tambah bagi organisasi. Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan sangat penting bagi organisasi, oleh karena itu penting untuk memahami apa yang menyebabkan atau meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut (Jufrizen & Rosalia, 2022) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Menurut (Farisi et al., 2021) *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam reward formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan

Selanjutnya (Organ et al., 2006) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi..

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah bukan dari perilaku formal pekerjaan yang dimana akan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi.

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

Menurut (Manora et al., 2021) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

1. Kepuasan kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya.

2. Keadilan

Anggota organisasi harus diperlakukan secara adil oleh sebuah organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Didalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlukan secara sportif dan adil.

3. Motivasi instrinsik

*Organizational citizenship behavior* muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

#### 4. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya.

#### 5. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya.

#### 6. Jenis kelamin

Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

#### 7. Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterijatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya. Sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

#### 8. Motivasi kerja

Anggota organisasi yang mempersepikan bahwa diri mereka mendapatkan dorongan atau motivasi oleh organisasinya akan memberikan perilaku

timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Wirawan, 2015) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang karyawan melakukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu:

1. Kepribadian

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

2. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Iklim Organisasi

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

4. Kepuasan Kerja

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

5. Komitmen Organisasi

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

### **2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut (Organ et al., 2015) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
3. Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik.
5. Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
6. Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
7. Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
8. Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

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 berharga 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, moril, 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 moril 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 pertemuanpertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku concientioussness akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

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

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

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportsmanship*

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

4. *Courtesy*

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

5. *Civic Virtue*

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

Menurut (Podsakoff et al., 2000) mengkaji indikator *Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB) sehingga ada tujuh indikator dari OCB yaitu :

1. *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku ini dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dari menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2. *Sportsmanship* ( Sikap Sportif)

Sikap ini mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3. *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektifitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.

4. *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi.

5. *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6. *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7. *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku karyawan yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela

### **2.1.3. Iklim Organisasi**

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

Iklim Organisasi sangat penting untuk diciptakan karena iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu, yaitu tentang apa yang telah diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai organisasi itu sendiri.

Iklm Organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklm organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut. Iklm Organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.. Iklm Organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian iklim kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut (Susilo et al., 2023) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklm organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Menurut (Sedarmayanti, 2018) mengatakan bahwa Iklm Organisasi adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi ini. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki anggota organisasi mengenai karakteristik dan kualitas budaya organisasi. Mereka membedakan antara situasi aktual (yakni budaya) dan persepsi dari itu (iklim).

Sedangkan menurut (Wirawan, 2015) Iklim Organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2014) menyatakan iklim organisasi adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Dan iklim organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi (Umam, 2012).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan iklim organisasi suatu lingkungan kerja disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam organisasi.

#### **2.1.3.2. Faktor Faktor Iklim Organisasi**

Menurut (Stringer, 2013) menyatakan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan terjadinya Iklim Organisasi yaitu :

1. Lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempengaruhi keenam dimensi iklim organisasi, menurut Stringer terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terhadap tiga dimensi; struktur, tanggung jawab dan komitmen. Ketiga dimensi lainnya; standar, dukungan dan komitmen lebih terpengaruh oleh faktor-

faktor internal penentu iklim organisasi. Lingkungan eksternal yang dimaksud disini antara lain adalah kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri, level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa ada persaingan dalam suatu industri dan ekonomi kuat dan pasar kerja yang baik.

2. Strategi organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut.

3. Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap iklim organisasi. Pengaturan organisasi tersebut antara lain adalah hubungan desain formal organisasi dan hubungan pelaporan, deskripsi pekerjaan, penentu tujuan, sistem pengukuran kinerja, sistem evaluasi, sistem imbalan, sistem pelatihan dan pengembangan, kebijakan.

4. Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Sedangkan menurut (Handoko, 2016) menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi, yaitu :

### 1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku karyawan menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

### 2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.

### 3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau karyawan menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

#### 4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

#### 5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja karyawan, ruang tamu dan lain-lain.

### **2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Iklim Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2015) menyatakan ada beberapa tujuan dan manfaat dari iklim organisasi yaitu:

#### 1. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

#### 2. Standar-standar.

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

#### 3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya di legitimasi oleh

anggota organisasi lainnya. Persepsi anggota tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

#### 4. Penghargaan.

Penghargaan mengindikasikan anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Iklim organisasi menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik, penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

#### 5. Dukungan.

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam tugas.

#### 6. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal, jika level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

### **2.1.3.4. Indikator Iklim Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2015) ada beberapa indikator Iklim Organisasi yaitu :

#### 1. Kebijakan dan peraturan organisasi.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

#### 2. Tingkat efektivitas komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam semua kegiatan manajemen terutama dalam organisasi, karena dengan adanya komunikasi suatu organisasi dapat menyampaikan ide-ide juga gagasan dan saling bertukar informasi.

#### 3. Tingkat Hubungan antara Karyawan.

Hubungan antar karyawan ini menyangkut pandangan karyawan tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi karyawan untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta? Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif ; individualistik, kolaboratif kelompok?. Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan semaksimal mungkin.

#### 4. Tingkat Partisipasi Pimpinan.

Hubungan antara karyawan dengan atasan sangat penting artinya dalam menciptakan iklim organisasi. Iklim organisasi dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging). Manajer yang efektif akan menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan, mempengaruhi perubahan, atau memecahkan persoalan biasanya akan menemukan karyawan-karyawan yang berpengaruh dan menyampaikan

kepada mereka sepenuhnya masalah-masalah, keperluan-keperluan, dan sasaran organisasi.

Menurut (Stringer, 2013) mengemukakan ada 5 (lima) indikator iklim organisasi yaitu :

1. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan individu mengenai peran dalam pembagian tugas yang jelas dalam lingkungan organisasi.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan seseorang bahwa mereka terlibat dalam proses pekerjaan yang sedang berjalan.

3. Penghargaan

Penghargaan merefleksikan perasaan seseorang bahwa mereka terlibat dalam proses pekerjaan yang sedang berjalan.

4. Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung di antara kelompok kerja.

5. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga karyawan memiliki organisasinya

#### **2.1.4. Perilaku Inovatif**

##### **2.1.4.1 Pengertian Perilaku Inovatif**

Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide atau teknologi pada produk baru dan perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja. Penerapan ide-ide atau teknologi baru

untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Inovasi yang berkaitan dengan proses lebih berorientasi pada metode, teknik ataupun cara bekerja dalam menciptakan sesuatu yang baru. Kemudian inovasi yang berkaitan dengan output ditujukan pada hasil yang telah dicapai terutama penggunaan pola pemikiran dan metode atau teknik kerja yang dilakukan

Menurut (McGuirk et al., 2015) mengartikan perilaku kerja inovatif sebagai penemuan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif menekan pada kemampuan untuk membuat sebuah ide yang otentik, memerlukan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan mengaplikasikan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi et al., 2016).

Perilaku inovatif pegawai mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan sebuah ide-ide dan sudut pandang baru, yang diubah menjadi inovasi (Kuvaas et al., 2014). Sedangkan menurut (Makmur & Thahier, 2019) menyatakan bahwa kata inovasi berasal dari bahasa Inggris innovation berarti perubahan. Inovasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia.

Dengan demikian, perilaku inovatif merupakan suatu perbuatan yang menghasilkan ide ataupun gagasan baru untuk menciptakan perubahan dalam pekerjaan..

#### **2.1.4.2. Faktor Faktor Perilaku Inovatif**

Menurut (Nijenhuis, 2015) terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan. yaitu :

## 1. Faktor Eksternal

### a. *Competitive pressures.*

Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.

### b. *Social – Political pressures.*

Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

## 2. Faktor Internal

### a. Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan)

Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.

### b. Interaksi dengan grup rekan kerja (Team Work)

Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan idea generation di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang

Menurut (Kuvaas et al., 2014) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif yaitu:

1. Faktor manusia

Faktor manusia dalam fungsinya sebagai penunjang inovasi.

2. Faktor kepemimpinan

Memberikan kontribusi dalam kemajuan inovasi pada manusia-manusia yang dipimpinnya.

3. Faktor struktur organisasi

Sebagai penghubung antara manusia dengan organisasi berfungsi dalam menyediakan sarana dan prasarana bagi anggotanya

#### **2.1.4.4. Indikator Perilaku Inovatif**

Menurut (Jong & Hartog, 2010) mengemukakan empat indikator perilaku inovatif sebagai berikut :

1. Melihat peluang

Melihat peluang bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang/kesempatan yang ada. Peluang dapat berawal dari ketidak kongruenan dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan pola yang diharapkan misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sudah berlangsung, adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi trends yang sedang berubah.

2. Mengeluarkan Ide

Dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan untuk perbaikan. Hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi

pendukung.

3. Memperjuangkan

Maksudnya disini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil.

4. Aplikasi

Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan

Sedangkan (Kuvaas et al., 2014) mengatakan ada lima indikator orang yang memiliki kemampuan inovatif diantaranya adalah :

1. Keahlian asosiasi (bergaul)

Kemampuan untuk menggambarkan antara pertanyaan, masalah, atau ide dari bidang yang tidak terkait.

2. Keahlian bertanya

Kemampuan untuk menanyakan pertanyaan yang umum terjadi.

3. Keahlian mengamati

Mengamati perilaku pelanggan, pesaing atau pemasok untuk mengidentifikasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

4. Keahlian melakukan jejaring

Kemampuan untuk bertemu dengan orang-orang yang memiliki ide-ide dan perspektif yang berbeda.

5. Keahlian melakukan percobaan

Kemampuan membangun pengalaman interaktif dan memancing respons

yang tidak biasa untuk melihat wawasan apa yang muncul.

Dan (George & Zhou, 2001) berpendapat mengenai indikator individu yang berperilaku inovatif yaitu:

1. Berusaha untuk memahami teknologi baru, teknik, proses dan gagasan baru.
2. Berusaha menghasilkan gagasan-gagasan kreatif.
3. Berusaha memperjuangkan dan memajukan ide-ide ke orang lain.
4. Menyediakan sumber daya dan meneliti apa yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru.
5. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

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

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian prosedur kerja. Penghargaan atas kerja yang baik adalah pimpinan organisasi yang menyediakan insentif, menyediakan pengakuan yang normatif bagi yang bekerja dengan baik. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas (Susilo et al., 2023).

Untuk mendukung tujuan strategis perusahaan dan menjalankan tantangan yang terus berkembang diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang mampu mencapai target atau di atas target yang telah ditetapkan perusahaan pada masing-

masing karyawan (job goals). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal (Farisi et al., 2021)

Dari hasil penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen & Pratiwi, 2021), (Manuaba et al., 2020), (Pratama & Pasaribu, 2020), (Aryadillah, 2018), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021), dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam melaksanakan kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis & Hasibuan, 2021).

Perilaku inovatif dari karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif, mereka dapat menciptakan atau mengkombinasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru dan mempunyai keberanian untuk mengembangkan ide tersebut pada perusahaan. Perilaku inovatif sebagai pembaharuan yang disengaja, melakukan promosi, ada

ide baru yang direalisasikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kelompok atau perusahaannya (Hadi et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Widiyanti & Sawitri, 2020) dan (Hadi et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Perilaku OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor iklim organisasi. Perusahaan harus mengutamakan iklim organisasi yang kondusif, jika iklim organisasi di perusahaan baik maka hal ini dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan serta berdampak pada OCB karyawan, oleh karena itu diperlukan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan OCB karyawan. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda (Farisi & Pratama, 2023)

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, Perilaku yang meliputi membantu rekan kerja baru yang sedang mempelajari pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan organisasi (Prayogi et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen & Noor, 2022) dan (Susilo et al., 2023) telah membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **2.2.4 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Dalam menjalankan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum sesuai dengan norma dan etika (Farisi, 2021).

pabila karyawan atau manajer memiliki perilaku yang dapat menciptakan sesuatu hal yang baru atau menerapkan hal yang baru, perilaku tersebut dapat diekspresikan melalui penerapan OCB di organisasi. Perilaku inovatif melalui kinerja OCB adalah dimana seorang karyawan memberikan kontribusi atau masukan kepada perusahaan untuk pembaruan perusahaan, kelangsungan hidup perusahaan dan membuat perusahaan tersebut menjadi efektif. Apabila seorang karyawan memiliki sebuah inovasi, bagaimana karyawan tersebut meminta saran/konsultasi dengan rekan kerja sehingga rekan kerja dengan sukarela membantu untuk memberikan saran/konsultasi tersebut, dan bagaimana karyawan mau untuk bekerja di luar jam kerja (lembur) untuk merealisasikan inovasi yang

diciptakan tersebut. Jadi, apabila karyawan memiliki perilaku inovatif maka perilaku inovatif ini akan mempengaruhi penerapan OCB di perusahaan (Logahan et al., 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Logahan et al., 2014) dan (Riani et al., 2017) yang menyatakan bahwa Perilaku Inovatif. berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

### **2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan**

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* terdiri setiap karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap Karyawan memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral karyawan (Jufrizen et al., 2020).

Sikap individu terhadap kewarganegaraan perusahaan ditunjukkan dalam membantu rekan kerja, sukarela membantu kesuksesan organisasi, setia kepada perusahaan, rela melakukan aktivitas ekstra di tempat kerja, menghindari konfrontasi dengan rekan kerja, dan menggunakan waktu secara produktif di tempat kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial, atau perilaku sosial yang bermanfaat. Individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik dapat disebut sebagai pekerja yang baik (Hamdani & Jufrizen., 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.**

Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya (Umam, 2012).

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instans/organisasi tersebut (Farisi et al., 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Jufrizen, 2018).

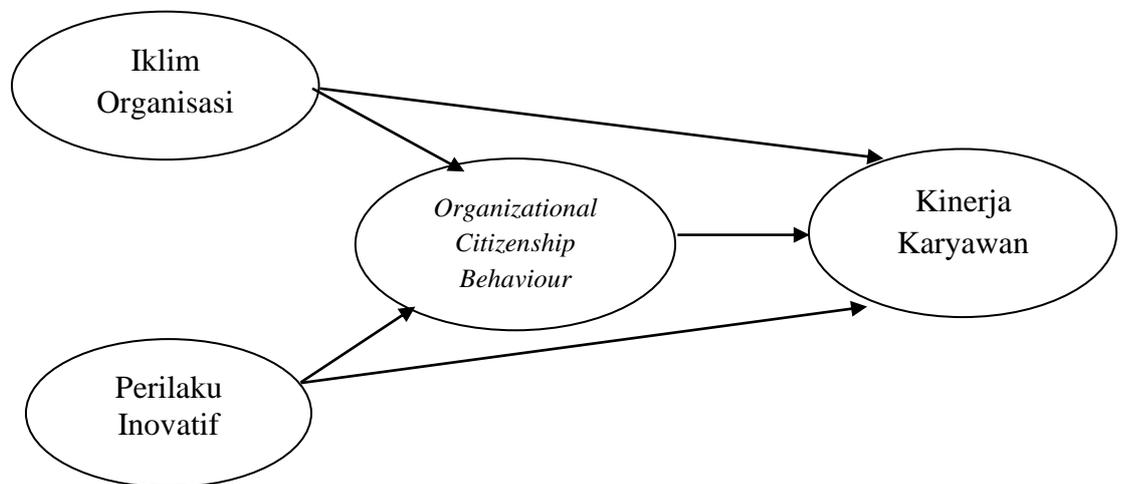
*Organizational Citizenship Behavior* lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong)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

### **2.2.7 Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variable intervening.**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Farisi, 2021).

Inovasi itu sendiri merupakan proses pengembangan ide-ide baru yang dapat dilaksanakan oleh sebuah organisasi, misalnya sebagai produk baru atau proses baru. Sebagai dasar dari proses ini terletak pada penciptaan ide. Organisasi harus kreatif untuk menghasilkan ide-ide asli dan organisasi hanya bisa melakukan itu, dengan memberikan karyawan iklim yang mengakui kebutuhan untuk terus-menerus melahirkan ide dan memungkinkan karyawan untuk menjadi kreatif (Riani et al., 2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisas(Jufrizen et al., 2020).

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



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

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

1. Ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II.
2. Ada pengaruh Perilaku Inovatif terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II.

3. Ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II.
4. Ada pengaruh Perilaku Inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II.
6. Ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II.
7. Ada pengaruh Perilaku Inovatif terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Perkebunan Nusantara II.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (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 defenisi operasional adalah:

##### 3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Pegawai ( Y )

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Siswadi & Farisi, 2022)

**Tabel 3.1.**  
**Indikator Kinerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas	2
2	Kuantitas	2
3	Pelaksanaan Tugas	2
4	Tanggung Jawab	2

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

##### 3.2.2 Variabel *Organization Citizenship Behavior* ( Z )

*Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas intuk dilakukan atau tidak, dan

dihargai dalam reward formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan (Farisi et al., 2021).

**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 Bebas Iklim Organisasi (X1)**

Iklim Organisasi adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang (Sedarmayanti, 2018).

**Tabel 3.3**

**Indikator Iklim Organisasi**

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kebijakan dan Peraturan Organisasi	2
2	Tingkat efektivitas komunikasi	2
3	Tingkat Hubungan antara Karyawan.	2
4	Tingkat Partisipasi Pimpinan.	2

Sumber : (Wirawan, 2015)

**3.2.4 Variable Bebas Perilaku Inovatif (X2)**

Perilaku kerja inovatif sebagai penemuan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada (McGuirk et al., 2015).



### 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 kesimpulanya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan/karyawan PT. Perkebunan Nusantara II berjumlah 105 karyawan.

**Tabel 3.6**  
**Populasi Penelitian**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Bagian Sekretariat Perusahaan	11 Orang
2	Bagian Satuan Pengawasan Intern	15 Orang
3	Bagian Tanaman	9 Orang
4	Bagian Teknik dan Pengolahan	12 Orang
5	Bagian Keuangan dan Akuntansi	20 Orang
6	Bagian Sumber Daya Manusia	10 Orang
7	Bagian Pengadaan dan Umum	7 Orang
8	Bagian Hukum	7 Orang
9	Bagian Perencanaan dan Sustainability	9 Orang
10	Bagian Operasional Eks HGU dan Pengamanan Asset	5 Orang
<b>JUMLAH</b>		<b>105 Orang</b>

#### 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 & Hendryadi, 2015). Sampel dalam

penelitian ini adalah semua karyawan/karyawan PT. Perkebunan Nusantara II berjumlah 105 karyawan

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 & Hendryadi, 2015).

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 105 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Studi Dokumentasi**

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

#### **2. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)**

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan/karyawan PT. Perkebunan Nusantara II

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**

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

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama).

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

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
  - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
  - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
  - b. f-square; dan
  - c. pengujian hipotesis

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

dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

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

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

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

#### *1. Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, , nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

#### *2. Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk

dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted* (AVE).

### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 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 reliabilitas yang tinggi.

### 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

## 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

### **3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural**

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

### **3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)**

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel

laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

### **1. R-Square Test**

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

### **2. Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

## 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 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 10 pernyataan untuk *Organizational Citizenship Behavior* (Z), 8 pernyataan untuk Iklim Organisasi (X1), dan 8 pernyataan untuk Perilaku Inovatif (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 105 orang responden pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) 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	68	64,6 %
2	Perempuan	37	35,24 %
TOTAL		105	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 68 (64,6%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 37 (35,24%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

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

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	23	21,90 %
2	31 – 40 Tahun	35	33,33 %
3	41 - 50 Tahun	30	28,58 %
4	51 - 60 Tahun	17	16,19 %
TOTAL		105	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur 21-30 tahun sebanyak 23 orang (21,90 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 35 orang (33,33 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 30 orang (28,58 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 17 orang (16,19 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

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

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	19	18,09 %
2	S1	68	64,76 %
3	S2	16	15,24 %
4	S3	2	1,91 %
TOTAL		105	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 19 orang (18,09%), pendidikan S1 sebanyak 68 orang (64,76 %), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 16 orang (15,24 %) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 2 orang (1,91%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

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

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	37	35,24 %
2	11 - 20 Tahun	44	41,90 %
3	> 20 Tahun	24	22,86 %
TOTAL		105	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 37 orang (35,24 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 44 orang (41,90 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 24 orang (22,86 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Karyawan (Y), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), Iklim Organisasi (X1) dan Perilaku Inovatif (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 Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut :

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

No Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	55	52.38	21	20	14	13.33	12	11.4	3	2.86	105	100
2	51	48.57	30	28.57	13	12.38	7	6.67	4	3.81	105	100
3	49	46.67	31	29.52	13	12.38	8	7.62	4	3.81	105	100
4	58	55.24	23	21.9	16	15.24	4	3.81	4	3.81	105	100
5	43	40.95	33	31.43	16	15.24	10	9.52	3	2.86	105	100
6	56	53.33	21	20	17	16.19	6	5.71	5	4.76	105	100
7	45	42.86	33	31.43	14	13.33	9	8.57	4	3.81	105	100
8	39	37.14	34	32.38	21	20.00	8	7.62	3	2.86	105	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya mengerjakan tugas dengan penuh ketelitian, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang (52,38%).
2. Jawaban responden Saya mengerjakan tugas dengan penuh ketelitian Saya mampu menghasilkan pekerjaan diatas rata-rata, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (48.57%).
3. Jawaban responden Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (46.67%).

4. Jawaban responden Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 58 orang (55.24%).
5. Jawaban responden Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang dikerjakan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (40.95%)
6. Jawaban responden Saya mampu bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 56 orang (53.33%).
7. Jawaban responden Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (42.86%).
8. Jawaban responden Saya memiliki kesadaran untuk mengerjakan tugas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (37.14%).

#### 4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

#### **Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

No Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	69	65.71	12	11.43	7	6.667	10	9.52	7	6.67	105	100
2	44	41.90	23	21.9	20	19.05	12	11.43	6	5.71	105	100
3	41	39.05	28	26.67	15	14.29	15	14.29	6	5.71	105	100
4	46	43.81	22	20.95	18	17.14	11	10.48	8	7.62	105	100
5	32	30.48	30	28.57	26	24.76	11	10.48	6	5.71	105	100
6	44	41.90	22	20.95	21	20	11	10.48	7	6.67	105	100
7	25	23.81	22	20.95	30	28.57	24	22.86	4	3.81	105	100
8	34	32.38	31	29.52	24	22.86	12	11.43	4	3.81	105	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden, Saya bersedia memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitar saya., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 69 orang (65.71%).
2. Jawaban responden, Saya bersedia menggantikan tugas karyawan lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (41.90%)
3. Jawaban responden, Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (39.05%).
4. Jawaban responden, Saya memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (43.81%)
5. Jawaban responden, Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (30.48%).
6. Jawaban responden, Saya tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (41.90%).
7. Jawaban responden, Saya menjaga hubungan agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 30 orang (28.57%).
8. Jawaban responden, Saya tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (32.38%).

9. Jawaban responden, Saya mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%)
10. Jawaban responden, Saya selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).

#### 4.1.3.3 Variabel Iklim Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Iklim Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.7**

**Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi (X1)**

No Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	38.10	33	31.43	20	19.05	9	8.57	3	2.86	105	100
2	40	38.10	32	30.48	17	16.19	12	11.4	4	3.81	105	100
3	48	45.71	28	26.67	16	15.24	8	7.62	5	4.76	105	100
4	42	40.00	31	29.52	18	17.14	10	9.52	4	3.81	105	100
5	41	39.05	33	31.43	19	18.1	6	5.71	6	5.71	105	100
6	45	42.86	26	24.76	19	18.1	11	10.5	4	3.81	105	100
7	42	40.00	33	31.43	14	13.33	9	8.57	7	6.67	105	100
8	45	42.86	29	27.62	19	18.1	8	7.62	4	3.81	105	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (38.10%).

2. Jawaban responden Saya memiliki standar kinerja yang tinggi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (38.10%).
3. Jawaban responden Saya tidak merasa ditekan dalam memperbaiki kinerja baik individu maupun kelompok, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (45.71%).
4. Jawaban responden Saya memiliki kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan sendiri tanpa harus bertanya kepada atasan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (40.00%).
5. Jawaban responden Tingkat kerja sama antara atasan dan bawahan ditempat saya kerja sangat baik sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (39.05%).
6. Jawaban responden, Saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (42.86%).
7. Jawaban responden, Saya mendapatlan rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (40.00%).
8. Jawaban responden, Saya mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusaha, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (42.86%)

#### **4.1.3.4 Variabel Perilaku Inovatif (X2)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Perilaku Inovatif sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Perilaku Inovatif (X2)**

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	40.00	34	32.38	14	13.33	10	9.52	5	4.76	105	100
2	44	41.90	29	27.62	21	20.00	6	5.71	5	4.76	105	100
3	42	40.00	31	29.52	18	17.14	9	8.57	5	4.76	105	100
4	41	39.05	32	30.48	18	17.14	9	8.57	5	4.76	105	100
5	48	45.71	29	27.62	14	13.33	11	10.48	3	2.86	105	100
6	46	43.81	30	28.57	15	14.29	11	10.48	3	2.86	105	100
7	41	39.05	39	37.14	14	13.33	8	7.62	3	2.86	105	100
8	40	38.10	37	35.24	14	13.33	11	10.48	3	2.86	105	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Perilaku Inovatif adalah:

1. Jawaban responden Saya mendukung setiap terjadi perubahan di organisasi ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (40.00%).
2. Jawaban responden Saya menganggap setiap tugas saya menantang dan harus diselesaikan dengan kreatif, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (41.90%)
3. Jawaban responden Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk bisa menghasilkan ide baru, dapat membuat , mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (40.00%).
4. Jawaban responden Saya suka mencoba berbagai hal dengan cara baru, ketika mendapat tugas dari atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (39.05%).
5. Jawaban responden Saya lebih menyukai tugas-tugas baru yang lebih menantang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (45.71%).

6. Jawaban responden Saya selalu berkontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tim, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (43.81%)..
7. Jawaban responden Saya memberikan banyak ide untuk perbaikan organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (39.05%).
8. Jawaban responden Saya mengikuti tren dan perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca majalah, menghadiri konferensi, kursus , pelatihan, dan lainnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (38.10%).

#### 4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### 4.1.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.9 Validitas Konvergen**

	<b>X1. Iklim Organisasi</b>	<b>X2. Perilaku Inovatif</b>	<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>Z. Organizational Citizenship Behavior</b>
<b>X1.1</b>	<b>0.903</b>			
<b>X1.2</b>	<b>0.883</b>			
<b>X1.3</b>	<b>0.913</b>			
<b>X1.4</b>	<b>0.897</b>			
<b>X1.5</b>	<b>0.904</b>			
<b>X1.6</b>	<b>0.916</b>			
<b>X1.7</b>	<b>0.924</b>			
<b>X1.8</b>	<b>0.920</b>			

X2.1		0.888		
X2.2		0.842		
X2.3		0.893		
X2.4		0.910		
X2.5		0.920		
X2.6		0.900		
X2.7		0.938		
X2.8		0.835		
Y1			0.837	
Y2			0.870	
Y3			0.872	
Y4			0.831	
Y5			0.844	
Y6			0.720	
Y7			0.844	
Y8			0.855	
Z.10				0.834
Z.9				0.769
Z1				0.703
Z2				0.838
Z3				0.842
Z4				0.793
Z5				0.615
Z6				0.798
Z7				0.719
Z8				0.813

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Iklim Organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Iklim Organisasi dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Perilaku Inovatif lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Perilaku Inovatif dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid.

4. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.

#### 4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair Jr et al., 2017)

**Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<b>X1. Iklim Organisasi</b>	<b>0.969</b>	<b>0.970</b>	<b>0.974</b>	<b>0.824</b>
<b>X2. Perilaku Inovatif_</b>	<b>0.963</b>	<b>0.965</b>	<b>0.969</b>	<b>0.795</b>
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>0.938</b>	<b>0.941</b>	<b>0.949</b>	<b>0.698</b>
<b>Z. Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>0.925</b>	<b>0.933</b>	<b>0.937</b>	<b>0.601</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Iklim Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,974 > 0,600$  maka variabel Iklim Organisasi adalah reliabel
2. Perilaku Inovatif memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,969 > 0,600$  maka variabel Perilaku Inovatif adalah reliabel
3. Kinerja Karyawan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,949 > 0,600$  maka variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel

4. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,937 > 0,600$  maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah reliable.

#### 4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.11**  
**Validitas Diskriminan**

	X1. Iklim Organisasi	X2. Perilaku Inovatif_	Y. Kinerja Karyawan	Z. Organizational Citizenship Behavior
X1. Iklim Organisasi				
X2. Perilaku Inovatif_	0.783			
Y. Kinerja Karyawan	0.831	0.779		
Z. Organizational Citizenship Behavior	0.788	0.725	0.868	

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif sebesar  $0,783 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar  $0,831 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Iklim Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,788 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Iklim Organisasi dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Perilaku Inovatif dengan Kinerja Karyawan sebesar  $0,779 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Perilaku Inovatif dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,725 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Perilaku Inovatif dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar  $0,868 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Karyawan dinyatakan valid.

#### **4.1.4.4. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)**

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai  $VIF < 5,00$  (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.12**  
**Kolinieritas**

	<b>X1. Iklim Organisasi</b>	<b>X2. Perilaku Inovatif_</b>	<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>Z. Organizational Citizenship Behavior</b>
<b>X1. Iklim Organisasi</b>			<b>3.138</b>	<b>2.353</b>
<b>X2. Perilaku Inovatif_</b>			<b>2.534</b>	<b>2.353</b>
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>				
<b>Z. Organizational Citizenship Behavior</b>			<b>2.539</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

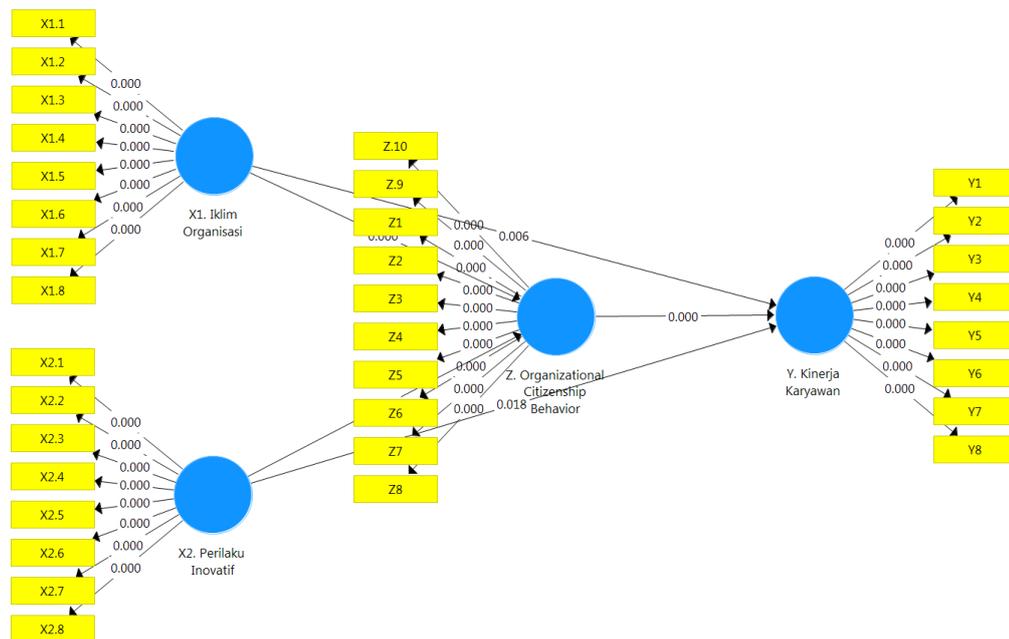
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan adalah 3,138 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
2. VIF untuk korelasi Perilaku Inovatif dengan Kinerja Karyawan adalah 2,534 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
3. VIF untuk korelasi Iklim Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,353 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
4. VIF untuk korelasi Perilaku Inovatif dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,353 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
5. VIF untuk korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan adalah 2,539 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinieritas.

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

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.1**

### Pengujian Hipotesis

#### 4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

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

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

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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

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

**Tabel 4.13**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Iklim Organisasi -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0.211	0.209	0.091	2.331	<b>0.020</b>
<b>X1. Iklim Organisasi -&gt; Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>	0.286	0.298	0.124	2.298	<b>0.022</b>
<b>X2. Perilaku Inovatif -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0.255	0.246	0.098	2.595	<b>0.010</b>
<b>X2. Perilaku Inovatif -&gt; Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>	0.538	0.522	0.131	4.117	<b>0.000</b>
<b>Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0.427	0.433	0.095	4.474	<b>0.000</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.211 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. Pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.286 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,022 maka  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Pengaruh langsung Perilaku Inovatif terhadap variabel Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,255 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

4. Pengaruh langsung Perilaku Inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,538 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,427 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

#### **4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

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 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Iklim Organisasi -&gt; Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0.122	0.129	0.061	1.993	<b>0.047</b>
<b>X2. Perilaku Inovatif -&gt; Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0.230	0.227	0.078	2.926	<b>0.004</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

#### 4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi

bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.15 Koefisien Determinasi**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	0.762	0.754
<b>Z. Organizational Citizenship Behavior</b>	0.606	0.598

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,762 artinya besaran pengaruh 76,2%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sangat kuat . Kemudian, hasil pengaruh Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,606 artinya besaran pengaruh 60,6 % hal ini berarti menunjukkan PLS juga kuat.

## **4.2. Pembahasan**

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.211 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan

penyesuaian diri adalah keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian prosedur kerja. Penghargaan atas kerja yang baik adalah pimpinan organisasi yang menyediakan insentif, menyediakan pengakuan yang normatif bagi yang bekerja dengan baik. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas (Susilo et al., 2023).

Untuk mendukung tujuan strategis perusahaan dan menjalankan tantangan yang terus berkembang diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang mampu mencapai target atau di atas target yang telah ditetapkan perusahaan pada masing-masing karyawan (job goals). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal (Farisi et al., 2021)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen & Pratiwi, 2021), (Manuaba et al., 2020), (Pratama & Pasaribu, 2020), (Aryadillah, 2018), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021), dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **4.2.2. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,255 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Dalam melaksanakan kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis & Hasibuan, 2021).

Perilaku inovatif dari karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif, mereka dapat menciptakan atau mengkombinasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru dan mempunyai keberanian untuk mengembangkan ide tersebut pada perusahaan. Perilaku inovatif sebagai pembaharuan yang disengaja, melakukan promosi, ada ide baru yang direalisasikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kelompok atau perusahaannya (Hadi et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Widiyanti & Sawitri, 2020) dan (Hadi et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.286 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,022 maka  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap

*Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Perilaku OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor iklim organisasi. Perusahaan harus mengutamakan iklim organisasi yang kondusif, jika iklim organisasi di perusahaan baik maka hal ini dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan serta berdampak pada OCB karyawan, oleh karena itu diperlukan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan OCB karyawan. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda (Farisi & Pratama, 2023)

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, Perilaku yang meliputi membantu rekan kerja baru yang sedang mempelajari pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan organisasi (Prayogi et al., 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Noor, 2022) dan (Susilo et al., 2023) telah membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### **4.2.4. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,538 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat

dinyatakan Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Dalam menjalankan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum sesuai dengan norma dan etika (Farisi, 2021).

Apabila karyawan atau manajer memiliki perilaku yang dapat menciptakan sesuatu hal yang baru atau menerapkan hal yang baru, perilaku tersebut dapat diekspresikan melalui penerapan OCB di organisasi. Perilaku inovatif melalui kinerja OCB adalah dimana seorang karyawan memberikan kontribusi atau masukan kepada perusahaan untuk pembaruan perusahaan, kelangsungan hidup perusahaan dan membuat perusahaan tersebut menjadi efektif. Apabila seorang karyawan memiliki sebuah inovasi, bagaimana karyawan tersebut meminta saran/konsultasi dengan rekan kerja sehingga rekan kerja dengan sukarela membantu untuk memberikan saran/konsultasi tersebut, dan bagaimana karyawan mau untuk bekerja di luar jam kerja (lembur) untuk merealisasikan inovasi yang diciptakan tersebut. Jadi, apabila karyawan memiliki perilaku inovatif maka perilaku inovatif ini akan mempengaruhi penerapan OCB di perusahaan (Logahan et al., 2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Logahan et al., 2014) dan (Riani et al., 2017) yang menyatakan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,427 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* diri setiap karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap Karyawan memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral karyawan (Jufrizen et al., 2020).

Sikap individu terhadap kewarganegaraan perusahaan ditunjukkan dalam membantu rekan kerja, sukarela membantu kesuksesan organisasi, setia kepada perusahaan, rela melakukan aktivitas ekstra di tempat kerja, menghindari konfrontasi dengan rekan kerja, dan menggunakan waktu secara produktif di tempat kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial, atau perilaku sosial yang

bermanfaat. Individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik dapat disebut sebagai pekerja yang baik (Hamdani & Jufrizen., 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero)

Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya (Umam, 2012).

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya

manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instans/organisasi tersebut (Farisi et al., 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Jufrizen, 2018).

*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).

#### **4.2.7 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Farisi, 2021).

Inovasi itu sendiri merupakan proses pengembangan ide-ide baru yang dapat dilaksanakan oleh sebuah organisasi, misalnya sebagai produk baru atau proses baru. Sebagai dasar dari proses ini terletak pada penciptaan ide. Organisasi harus kreatif untuk menghasilkan ide-ide asli dan organisasi hanya bisa melakukan itu, dengan memberikan karyawan iklim yang mengakui kebutuhan untuk terus-menerus melahirkan ide dan memungkinkan karyawan untuk menjadi kreatif (Riani et al., 2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisas(Jufrizen et al., 2020)

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

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

1. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
2. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
3. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
4. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
6. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).
7. Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero).

#### **5.2. Saran**

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

1. Sikap Perilaku Inovatif yang dimiliki para pegawai PT Perkebunan Nusantara II (Persero) sudah baik dan lebih baik lagi apabila PT Perkebunan Nusantara II (Persero) mendorong semua pegawai untuk memiliki sikap Perilaku Inovatif. Mengingat bahwa Perilaku Inovatif dapat memberikan keefektifitasan dan kefokusannya pegawai dalam bekerja.
2. Pegawai agar lebih menerapkan jiwa *Organizational Citizenship Behavior* dalam pekerjaan sehari-harinya.
3. Peneliti selanjutnya menambah variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini faktor yang digunakan untuk meneliti Kinerja Karyawan (OCB) hanya menggunakan Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan *Organizational Citizenship Behavior* sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (OCB).
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
3. Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti, dikarenakan responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner sehingga jawaban kuesioner tidak konsisten..

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryadillah. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. *Jurnal Humaniora Bina Saran Informatika*, 18(2), 157–170.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship Of Individual Capabilities And Environmental Support With Different Facets Of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35.
- Farisi, S. (2021a). Employee Performance Role Discipline And Leadership. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 2(1), 177–188.
- Farisi, S. (2021b). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 413–432.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- 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., & Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 336–351.
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 1(1), 1291–40.
- 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., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Salman (Sosial*

*Dan Manajemen*), 2(1), 121–133.

- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When Openness To Experience And Conscientiousness Are Related To Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamdani, S., & Jufrizen., J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFEE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Jufrizen, J. (2018). Peran motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- 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., Muslih, M., & Gultom, D. K. (2022). Antecedent Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 161–170.
- 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., & Pratiwi, S. (2021). The Effect of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction with Work Ethics as A Moderating Variable. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 4(2), 217–231.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.
- Julita, J., & Arianty, N. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Ekonomi Dan Bisnis Umsu*, 195–205.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward A Multi-Dimensional Measure Of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents And Employee Outcomes Of Line Managers' Perceptions Of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845–868.
- Lesmana, M. Taufik, & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi pada PT. PN III (PERSERO). *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 717–727.
- Lesmana, Muhammad Taufik, 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.
- Logahan, J. M., Indrajaya, A., & Proborini, A. W. (2014). Analisis Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Self-Esteem Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Stannia Binekajasa. *Binus Business Review*, 5(1), 396–403.
- Makmur, H., & Thahier, R. (2019). *Inovasi Dan Kreativitas Manusia*. PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97–101.
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., & Widnyana, I. W. (2020). Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718–21728.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring The Impact Of Innovative Human Capital On Small Firms' Propensity To Innovate. *Research Policy*, 44(4), 965–976.
- 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., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior In The Public Sector: The Case Of The Dutch Fire Department*. University of Twente.
- Nufus, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart Di Bintaro. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- 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.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.

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>

Putri, N. O., Abduh, T., & Remmang, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 97–103.

Riani, C., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Ability dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Politeknik Negeri Malang). *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 11(2), 24–33.

Sedarmayanti, S. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.

Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.

Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Cabang HM. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.

Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.

Stringer, R. (2013). *Leadership and Organizational Climate* (Prentice H).

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

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

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

- 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. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- 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.
- Widiyanti, K. V., & Sawitri, D. R. (2020). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan Final Assay Divisi Produksi PT. Hartono Istana Teknologi Sayung Demak. *Jurnal Empati*, 7(1), 406–411.
- Wirawan, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI  
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II  
TANJUNG MORAWA**

---

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**

**Karyawan PT PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)**

**Di Tempat**

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Utami Indah Pratiwi (1905160130) 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.

Saya mohon 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 Saudara/Saudari. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Utami Indah Pratiwi

## 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 :

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Umur : ..... (Tahun)

Pendidikan : SMA  D3  S1  S2  S3

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

## 1. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Saya mengerjakan tugas dengan penuh ketelitian					
2	Saya mampu menghasilkan pekerjaan diatas rata-rata					
<b>Kuantitas</b>						
3	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas					
4	Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan terget yang ditentukan					
<b>Pelaksanaan Tugas</b>						
5	Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang dikerjakan					
6	Saya mampu bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan					
<b>Tanggung Jawab</b>						
7	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					
8	Saya memiliki kesadaran untuk mengerjakan tugas					

## 2. ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Altruism</b>						
1	Saya bersedia memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitar saya.					
2	Saya bersedia menggantikan tugas karyawan lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.					

<b>Conscientiousness</b>						
3	Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan.					
4	Saya memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.					
<b>Sportsmanship</b>						
5	Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja..					
6	Saya tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.					
<b>Courtesy</b>						
7	Saya menjaga hubungan agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.					
8	Saya tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.					
<b>Virtue</b>						
9	Saya mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.					
10	Saya selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo.					

### 3. Iklim Organisasi (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kebijakan dan Peraturan Organisasi</b>						
1	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan					
2	Saya memiliki standar kinerja yang tinggi dalam bekerja					
<b>Tingkat efektivitas komunikasi</b>						
3	Saya tidak merasa ditekan dalam memperbaiki kinerja baik individu					

	maupun kelompok.					
4	Saya memiliki kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan sendiri tanpa harus bertanya kepada atasan saya					
<b>Tingkat Hubungan antara Karyawan. Tingkat Partisipasi Pimpinan</b>						
5	Tingkat kerja sama antara atasan dan bawahan ditempat saya kerja sangat baik sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan					
6	Saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari.					
<b>Tingkat Partisipasi Pimpinan</b>						
7	Saya mendapat rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan ini.					
8	Saya mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan					

#### 4. PERILAKU INOVATIF (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Melihat peluang</b>						
1	Saya mendukung setiap terjadi perubahan di organisasi ini					
2	Saya menganggap setiap tugas saya menantang dan harus diselesaikan dengan kreatif					
<b>Mengeluarkan</b>						
3	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk bisa menghasilkan ide baru					
4	Saya suka mencoba berbagai hal dengan cara baru, ketika mendapat tugas dari atasan					
<b>Ide Memperjuangkan</b>						

5	Saya lebih menyukai tugas-tugas baru yang lebih menantang					
6	Saya selalu berkontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tim					
<b>Aplikasi</b>						
7	Saya memberikan banyak ide untuk perbaikan organisasi ini.					
8	Saya mengikuti tren dan perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca majalah, menghadiri konferensi, kursus , pelatihan, dan lainnya					

## LAMPIRAN LAMPIRAN

### 1. Jawaban Kuisisioner Kinerja Karyawan

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	4	39
A02	5	5	5	4	5	5	5	5	39
A03	3	4	2	3	4	5	3	2	26
A04	3	3	4	3	5	5	3	3	29
A05	5	4	5	5	4	5	5	5	38
A06	5	4	3	4	4	5	5	4	34
A07	4	4	4	5	5	5	4	4	35
A08	4	3	4	5	3	3	5	4	31
A09	5	5	3	3	5	5	5	5	36
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A11	5	5	5	5	5	5	5	4	39
A12	2	3	4	4	4	4	3	4	28
A13	4	4	4	4	2	4	4	4	30
A14	3	3	3	3	2	3	3	5	25
A15	5	4	5	4	5	3	2	4	32
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A17	4	4	4	5	4	5	5	4	35
A18	5	5	5	5	5	2	5	5	37
A19	2	3	4	4	5	4	5	4	31
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A21	3	3	3	1	3	3	1	4	21
A22	2	5	5	5	5	5	5	5	37
A23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A24	5	4	5	3	5	4	4	4	34
A25	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A26	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A27	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A28	2	5	5	5	5	5	5	5	37
A29	3	3	3	3	3	3	5	3	26
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A32	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A33	4	4	4	5	4	4	4	4	33
A34	4	4	4	5	4	5	4	4	34
A35	2	2	2	4	2	5	2	2	21
A36	4	4	4	5	4	5	4	4	34



A78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A79	5	5	4	4	3	3	4	4	4	32
A80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A81	5	5	5	5	4	5	5	5	5	39
A82	5	5	5	5	4	4	4	3	3	35
A83	5	4	5	5	4	4	4	3	3	34
A84	5	5	4	4	3	4	4	3	3	32
A85	4	5	4	5	4	4	4	3	3	33
A86	4	5	5	5	4	5	4	3	3	35
A87	5	5	4	4	4	3	4	3	3	32
A88	5	1	4	5	4	5	4	3	3	31
A89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A91	5	5	5	5	5	1	5	5	5	36
A92	4	5	4	5	3	5	5	5	5	36
A93	4	4	3	5	3	5	4	4	4	32
A94	2	5	5	3	3	4	4	4	4	30
A95	5	5	5	5	3	5	4	4	4	36
A96	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A97	5	4	5	5	4	4	4	3	3	34
A98	5	5	4	4	4	5	4	4	4	35
A99	4	5	4	5	4	5	3	3	3	33
A100	5	5	5	5	5	1	5	5	5	36
A101	5	5	5	5	3	5	2	4	4	34
A102	5	5	5	3	4	5	2	4	4	33
A103	5	4	5	3	5	4	4	4	4	34
A104	5	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A105	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16

## 2. Jawaban Kuisisioner *Organization Citizenship Behavior*

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	24
A02	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	34
A03	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	29
A04	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	34
A05	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A06	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	39

A07	4	3	1	2	3	4	4	4	4	3	32
A08	5	3	4	5	3	3	3	4	4	4	38
A09	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	47
A10	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	44
A11	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	21
A12	2	3	4	5	4	4	2	4	4	3	35
A13	5	4	4	4	4	2	2	4	5	5	39
A14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A15	5	4	5	4	5	3	2	4	4	2	38
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A17	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	44
A18	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	45
A19	5	3	2	4	5	4	2	4	5	4	38
A20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
A21	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	19
A22	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
A23	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	31
A24	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	41
A25	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12
A26	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	44
A27	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	33
A28	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	46
A29	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	33
A30	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
A31	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
A32	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12
A33	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	40
A34	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
A35	5	2	2	2	3	2	2	2	2	4	26
A36	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	41
A37	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
A38	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	33
A39	5	2	4	4	1	4	2	4	3	4	33
A40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A41	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	44
A42	3	2	5	5	5	4	4	4	3	3	38
A43	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	46
A44	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
A45	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
A46	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
A47	5	3	2	1	2	5	2	2	1	1	24

A48	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A50	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	46
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
A53	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
A54	5	4	4	4	4	1	3	4	3	1	33
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A56	2	2	2	5	5	5	2	5	4	3	35
A57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A59	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	41
A60	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
A61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A63	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
A64	5	4	2	3	4	3	2	3	4	2	32
A65	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	31
A66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A68	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	47
A69	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	35
A70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A71	4	4	3	4	4	3	2	5	5	5	39
A72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
A73	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	44
A74	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	43
A75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A76	5	4	4	5	4	5	2	3	5	3	40
A77	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	36
A78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A79	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	41
A80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A81	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	43
A82	5	5	5	1	4	4	4	3	4	5	40
A83	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	43
A84	5	1	4	4	3	4	3	3	4	5	36
A85	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	42
A86	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	45
A87	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	42
A88	5	1	4	5	4	5	3	3	3	5	38

A89	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
A90	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	42
A91	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
A92	4	5	4	5	1	5	5	2	5	5	41
A93	4	5	3	5	3	5	2	4	5	5	41
A94	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	43
A95	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	45
A96	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A97	5	4	5	5	4	2	4	3	4	4	40
A98	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	44
A99	4	3	4	5	4	5	3	3	2	5	38
A100	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	44
A101	5	5	5	3	5	3	3	4	5	5	43
A102	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	36
A103	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
A104	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	44
A105	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20

### 3. Jawaban Kuisisioner Iklim Organisasi

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TOTAL
A01	4	4	4	4	4	5	3	4	32
A02	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A03	3	3	4	2	3	2	2	4	23
A04	4	3	4	4	4	5	4	4	32
A05	5	4	4	4	4	4	5	4	34
A06	5	4	4	3	4	5	4	4	33
A07	4	5	4	5	4	5	5	4	36
A08	4	3	4	4	4	4	4	4	31
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A10	2	5	5	5	5	5	5	5	37
A11	4	4	2	5	4	5	4	5	33
A12	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A13	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A14	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A15	3	4	3	2	4	2	5	3	26
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A17	4	4	5	5	5	5	5	5	38

A18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A19	4	4	5	4	2	4	4	3	30
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A21	3	4	5	4	3	2	4	5	30
A22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A25	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A29	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A32	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A34	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A35	2	2	2	4	2	2	2	2	18
A36	4	4	3	4	4	5	4	3	31
A37	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A47	4	2	3	3	2	3	1	3	21
A48	4	4	4	5	5	4	4	4	34
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A52	5	5	5	5	4	5	5	5	39
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A56	5	2	5	5	5	5	5	5	37
A57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A58	5	5	5	5	4	5	4	5	38







