

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : M. ALDI
NPM : 1905160015
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : M. ALDI
NPM : 1905160015
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

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

Penguji I

Assoc. Prof. H. MUIS KUZU RAMBE, SE., M.M.

TIM PENGUJI

Penguji II

RINI ASTUTI, SE., M.M.

Pembimbing

Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si.

Ketua

Sekretaris

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 : M. ALDI
N.P.M : 1905160015
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


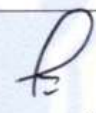
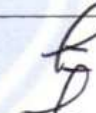
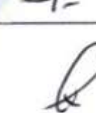

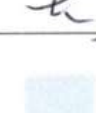
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : M. Aldi
 NPM : 1905160015
 Dosen Pembimbing : Drs. Muhammad Elfi Azhar, M.Si
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada Pt.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	identifikasi masalah & penelitian (perbaikan)	29/8/23	
Bab 2	penelitian hasil awal (perbaikan)	29/8/23	
Bab 3	jumlah sampel penelitian OK	29/8/23 1/8/23	
Bab 4	OK	1/8/23	
Bab 5	OK	1/8/23	
Daftar Pustaka	OK		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc Pibidang wejri ligin	1/8/23	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi



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

acc/1/23
Medan, Agustus 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



(Drs. Muhammad Elfi Azhar, M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : M. Aldi
NPM : 1905160015
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Perosero) Medan

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 April 2023
Pembuat Pernyataan



M. ALDI

NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZHENSHP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

**M. ALDI
NPM 1905160015**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: maldiali040402@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening PT.perkebunan Nusantara III (Persero) Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan assosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT.perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berjumlah 562 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 85 orang pegawai PT.perkebunan Nusantara III (Persero) Medan . Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* . Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada PT.perkebunan Nusantara III (Persero) Medan .

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja , Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behaviour

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZHENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

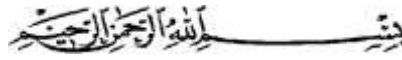
M. ALDI
NPM 1905160015

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: maldiali040402@gmail.com

The purpose of this study was to examine and analyze the influence of Organizational Climate and Work Motivation on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, 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 III (Persero) Medan totaling 562 people. The sample in this study used the slovin formula, which totaled 85 employees of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that organizational climate has a significant effect on employee performance. Work motivation has a significant effect on employee performance. Organizational climate has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Work Motivation has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on Employee Performance. And indirectly Organizational Climate has a significant effect on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable. Work Motivation has a significant effect on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

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

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

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

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

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program 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 kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta Ali Amran dan Ibunda tercinta Murni 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 Muhammad Elfi Azhar SE.M.Si Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam skripsi ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena

kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga skripsi ini dapat lebih baik lagi.

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

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Juli 2023
Penulis

M. ALDI
NPM 1905160015

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
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
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Kinerja	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja.....	12
2.1.1.3. Tujuan Kinerja	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja	17
2.1.2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	21
2.1.2.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	24
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	27
2.1.3. Iklim Organisasi	29
2.1.3.1. Pengertian Iklim Organisasi	29
2.1.3.2. Faktor Faktor Iklim Organisasi	31
2.1.3.3. Indikator Iklim Organisasi	34
2.1.4. Motivasi	35
2.1.4.1. Pengertian Motivasi.....	35
2.1.4.2. Tujuan Motivasi	36
2.1.4.3. Faktor Faktor Motivasi.....	38
2.1.4.4. Indikator Motivasi	41
2.2 Kerangka Konseptual	44
2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	44
2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour.....	46
2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Organizational Citizhensip Behaviour	46
2.2.5 Pengaruh Organizational Citizhensip Behaviour Terhadap	

Kinerja Karyawan	47
2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizhensip Behaviour Kerja Sebagai Variabel Intervening	48
2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizhensip Behaviour Kerja Sebagai Variabel Intervening	50
2.3 Hipotesis	51
BAB 3 METODE PENELITIAN	53
3.1. Pendekatan Penelitian	53
3.2 Definisi Oprasional	53
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	56
3.4 Populasi dan Sampel	57
3.5 Teknik Pengumpulan Data	59
3.6 Teknik Analisis Data.....	60
BAB 4 HASIL PENELITIAN	67
4.1. Hasil Penelitian	67
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	67
4.1.2 Identitas Responden	67
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	69
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	78
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	83
4.1.6 Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>).....	87
4.2. Pembahasan	88
BAB 5 PENUTUP	96
5.1. Kesimpulan	96
5.2. Saran	97
5.2. Keterbatasan Penelitian	97
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja	53
Tabel 3.2 Indikator <i>Organization Citizenship Behavior</i>	54
Tabel 3.3 Indikator Iklim Organisasi	54
Tabel 3.4 Indikator Motivasi.....	55
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	56
Tabel 3.6 Populasi	57
Tabel 3.7 Sampel	59
Tabel 3.8 Skala Pengukuran	60
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	67
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden	68
Tabel 4.3 Umur Responden	68
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden	69
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja	70
Tabel 4.6 Skor Angket <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	72
Tabel 4.7 Skor Angket Budaya Organisasi	74
Tabel 4.8 Skor Angket Motivasi Kerja	76
Tabel 4.9. Analisis Konvergen.....	78
Tabel 4.10. Validitas Konsistensi Internal	80
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	81
Tabel 4.12.Kolineiritas	82
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung.....	85
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	87
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	44
Gambar 2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	45
Gambar 2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior	46
Gambar 2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Organization Citizenship Behavior	47
Gambar 2.5 Pengaruh Organization Citizenship Behavior Terhadap Kinerja ...	48
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual	51
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis	84

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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

Sumber daya manusia yang berkualitas hanya bisa diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global saat ini. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)

Pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi suatu organisasi. Penilaian kinerja pegawai merupakan sesuatu hal yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi secara berkala, karena dengan penilaian kinerja, sebuah organisasi dapat mengetahui seberapa besar seorang pegawai

berkontribusi bagi organisasinya. Sehingga suatu instansi yang berprestasi dapat bersaing dengan instansi lain yaitu dengan mempunyai pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi kerja dan memberikan kontribusi terhadap instansi tersebut.

Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai. Pentingnya pengelolaan kepegawaian dengan baik sangat perlu diperhatikan, hal tersebut merupakan salah satu cara sebuah instansi pemerintahan menghadapi persaingan yang sangat ketat antar instansi pemerintahan yang sekarang ini dituntut kinerjanya. Kinerja organisasi sering menjadi tidak maksimal karena beberapa sebab yaitu, kurangnya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, mempromosikan jabatan yang tidak tepat, tidak melihat pada tingkat atau level pendidikan pegawai, pengalaman kerja, agar para pegawai itu terMotivasi Kerja untuk meningkatkan kinerjanya. kerja, kekwatiran dan cenderung untuk meninggalkan pekerjaan.

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

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu

efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dengan baik dapat disebut pegawai yang baik (Tambe & Shanker, 2014)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*. (Organ et al., 2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, Motivasi Kerja instrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi.

Selain *Organizational Citizenship Behavior* ada juga faktor iklim organisasi yang mempengaruhi kinerja. Dimana iklim organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi mengakibatkan munculnya pola lingkungan yang memunculkan Motivasi Kerja serta fokus pada persepsi yang masuk akal dan berimbang pada pengaruh terhadap kinerja pegawai

Menurut (Wirawan, 2013) 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 pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan. Dengan demikian, para pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

(Stringer, 2013) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan 3 eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi.

Selain *Organizational Citizenship Behavior* dan iklim organisasi ada juga faktor Motivasi Kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi Kerja merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki Motivasi Kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai (Robbins & Judge, 2017).

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

langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran penting.

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

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah dalam perusahaan ini. Masalah yang ditemukan adalah kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari kinerja pegawai yang menurun, dimana masih adanya pegawai yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan. Misalnya, masih adanya pegawai yang santai bermain game dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Adapun masalah yang menyangkut *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah pada pegawai. Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa pegawai dan terdapat pegawai yang mengeluhkan hal-hal mengenai pekerjaan dan gaji. Selain itu, berdasarkan data yang diperoleh dari beberapa pegawai, pegawai merasa kurang diperlakukan secara adil diperusahaan. Dimana terdapat pegawai yang mempunyai beban tugas yang lebih banyak dibandingkan pegawai lainnya. Pegawai merasa hasil yang di dapatkan ataupun gaji tidak sesuai dengan apa yang mereka berikan atau tidak sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan pada perusahaan. Terdapat juga pegawai yang merangkap jabatan namun gaji ataupun tunjangan yang mereka dapatkan sama seperti pegawai pada umumnya.

Kondisi pegawai yang digambarkan pada fenomena diatas dapat menyebabkan pegawai tidak bekerja secara optimal dan dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya

Fenomena yang terjadi mengenai Iklim organisasi adalah masih kurangnya kekompakan sesama pegawai dalam melaksanakan kegiatan sehari hari, dengan terbuktinya masih ada nya sesama pegawai yang saling tidak acuh satu sama lain, sehingga membuat kenyamanan bekerja tidak tercapai dan membuat target yang diinginkan universitas haji bisa gagal.

Selain itu kurangnya Motivasi Kerja yang diberikan berupa semangat dalam bekerja, ini terlihat dari kurangnya kesadaran pegawai untuk bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas yang diberikan, misalnya masih banyaknya pegawai yang kurang percaya diri serta masih banyaknya pegawai yang tidak memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Contohnya kurangnya Motivasi Kerja yang diberikan atasan kepada pegawai seperti memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**”.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kinerja pegawai yang menurun, dimana masih adanya pegawai yang

memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan. Misalnya, masih adanya pegawai yang santai bermain game dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

2. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela dan Iklim organisasi masih kurang baik karena ada pegawai yang saling tidak acuh satu sama lain.
3. Kurangnya Motivasi Kerja yang diberikan kepada pegawai mengakibatkan kinerja pegawai menurun.

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Akan tetapi penulis hanya membatasi pada Iklim Organisasi serta motivasi kerja khususnya motivasi non finansial Pada pegawai tetap PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
4. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
5. Apakah ada *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
6. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
7. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Iklim organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Iklim organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational citizenship behaviour*

Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2. Manfaat Praktis

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

.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

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

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

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

Menurut (Julita & Arianty, 2019) Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan

minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat Motivasi Kerja seorang pekerja. Semakin tinggi tingkat faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai. (Hasibuan, 2005)

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

Menurut (Azhar & Alfihamsyah, 2021) Kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut (Sukoco et al., 2020) kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa indonesia dari kata dasar kerja yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja.

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

2.1.1.2 Faktor Faktor Kinerja Pegawai

a. Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk meMotivasi Kerja pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang

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

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

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai.
3. Memberikan peluang kepada pegawai 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 pegawai terMotivasi Kerja untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

b. Manfaat Kinerja Pegawai

Manfaat penilaian kinerja menurut (Arifin, 2013) yaitu :

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

cara mereka menyelesaikannya

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

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

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

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

2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja Pegawai

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

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

1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya.

2. Faktor Motivasi Kerja

Motivasi Kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi Kerja merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

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

1. Kemampuan dan keahlian

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

2. Pengetahuan

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

3. Rancangan kerja

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

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

5. Motivasi Kerja kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

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

7. Gaya kepemimpinan

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

8. Budaya organisasi

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

9. Kepuasan kerja

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

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11. Loyalitas

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

12. Komitmen

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

13. Disiplin kerja

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

2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja pegawai menurut (Wibowo, 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator*

kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance measure), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

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

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

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

4. Alat atau sarana

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

5. Kompetensi

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

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

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

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

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

2. Kuantitas (jumlah)

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

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4. Penekanan biaya

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

5. Pengawasan

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

6. Hubungan antar pegawai

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

2.1.2 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

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

Menurut (Siswadi et al., 2023) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah untuk pegawai yang menempatkan nilai lebih dalam pekerjaan yang ditugaskan dan memberi nilai tambah bagi organisasi.

Menurut (Farisi et al., 2021) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

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

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

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

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

manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai 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 pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Pegawai 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. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.
4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Pegawai 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 pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai 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. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscience* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.2.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

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

1. Kepuasan Kerja

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

2. Keadilan

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

3. Motivasi Kerja Instrinsik

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

4. Gaya Kepemimpinan

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

menginspirasi para pegawai untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

5. Budaya dan Iklim Organisasi

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

6. Jenis Kelamin

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

7. Masa Kerja

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

8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Pegawai yang mempersiapkan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada pegawai dapat mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didalam organisasi, karena pegawai merasa dihormati dan dihargai serta diperhatikan kesejahteraannya.

Menurut (Berber & Rofcanin, 2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*, yaitu :

1. Kepuasan kerja.
2. Kesan pegawai.
3. Kepribadian pegawai.
4. Kepemimpinan.
5. Karakteristik tugas
6. Kelompok dan Organisasi

2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

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

1. Altruism

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

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportsmanship*

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

4. *Courtesy*

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

5. *Civic Virtue*

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

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu sebagai berikut:

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

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

2.1.3. Iklim Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

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

Menurut (Nasution et al., 2022) iklim organisasi merupakan lingkungan internal ataupun psikologi organisasi, serta dimana karakteristik ataupun aspek iklim organisasi mampu berpengaruh terhadap Motivasi Kerja anggota organisasi melalui perilaku dengan cara tertentu.

Menurut (Litwin, 2014) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh

anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Sedangkan (Hasyim & Pasaribu, 2021) 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.

Menurut (Sedarmayanti, 2018) mengatakan bahwa iklim 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 (Suharsaputra, 2013) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu persepsi dari seseorang atau pegawai tentang organisasi dimana seseorang atau pegawai itu bekerja yang timbul karena kegiatan organisasi yang berpengaruh secara langsung terhadap perilaku pegawai.

2.1.3.2. Faktor Faktor Iklim Organisasi

Menurut (Stringer, 2013) menyatakan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi.

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 pegawai 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 dan

prosedur baru, sistem manajemen karir, sistem manajemen SDM, rapat formal dan pengaturan organisasi formal atau informal.

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 Kerja pegawai. Motivasi Kerja pegawai merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Sedangkan menurut 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 pegawai 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 pegawai 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 pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

2.1.3.3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut (Wirawan, 2013) ada beberapa indikator Iklim Organisasi yaitu :

1. Kebijakan dan peraturan organisasi.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan pegawai akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga pegawai 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 Pegawai.

Hubungan antar pegawai ini menyangkut pandangan pegawai tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi pegawai untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta.

4. Tingkat Partisipasi Pimpinan.

Hubungan antara pegawai dengan atasan sangat penting artinya dalam menciptakan iklim organisasi. Iklim organisasi dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut (Nasution et al., 2022) indikator dari Iklim Organisasi adalah :

1. Kepemimpinan
2. Beban kerja.
3. Kejelasan tugas.

4. Kerja team.
5. Etika.
6. Partisipasi.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

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

Menurut (Siswadi & Arif, 2021) Motivasi Kerja adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.

Menurut (Pasaribu & Tupti, 2021) Motivasi Kerja sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Jadi Motivasi Kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan

Menurut (Gultom, 2015) Motivasi Kerja sebagai proses intensitas, arah dan usaha terus-menerus individu untuk mencapai tujuan. Motivasi Kerja merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan..

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

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

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

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

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

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

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

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

1. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan

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

2. Meningkatkan gairah semangat kerja.

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

3. Meningkatkan disiplin kerja

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

4. Meningkatkan prestasi kerja

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

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

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

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

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

7. Menumbuhkan loyalitas pegawai

Dapat dikemukakan bila Motivasi Kerja lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai Motivasi Kerja tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

2.1.4.3. Faktor Faktor Motivasi Kerja

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

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

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

2. Faktor non keuanagan

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

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

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian Motivasi Kerja pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

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

b. Keinginan untuk dapat memiliki

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

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

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

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

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

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

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

a. Kondisi lingkungan kerja

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

b. Kompensasi yang memadai

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

c. Supervisi yang baik

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

d. Adanya jaminan pekerjaan

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

e. Status dan tanggung jawab

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

f. Peraturan yang fleksibel

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

2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja

Adapun indikator Motivasi Kerja menurut (Mangkunegara, 2017) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

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

2. Orientasi masa depan

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

3. Rekan kerja yang dipilih

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

4. Tingkat cita-cita yang tinggi

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

5. Orientasi tugas/sasaran

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

6. Ketekunan

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

7. Pemanfaatan waktu

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

Menurut (Nur & Sjahrudin, 2019) menyatakan indikator motivasi kerja adalah:

1. Harapan (*Expentancy*)

Harapan (*Expentancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan akan berkisar antara nilai negatif (sangat tidak diinginkan). Harapan negatif menunjukkan tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sebagai akibat dari tindakan tertentu, bahkan hasilnya bisa lebih buruk..

2. Kemungkinan (*Intrumentality*)

Kemungkinan (*Intrumentality*) yaitu besarnya kemungkinan bila bekerja secara efektif, apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya. Indeks yang merupakan tolak ukur berapa besarnya perusahaan akan memberikan penghargaan atas hasil usaha untuk pemuasan kebutuhannya.

3. Nilai (*Valence*)

Nilai (*Valence*) adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang. Suatu intensitas kebutuhan untuk mencapai hasil, berkenaan dengan preferensi hasil yang dapat dilihat oleh setiap individu.

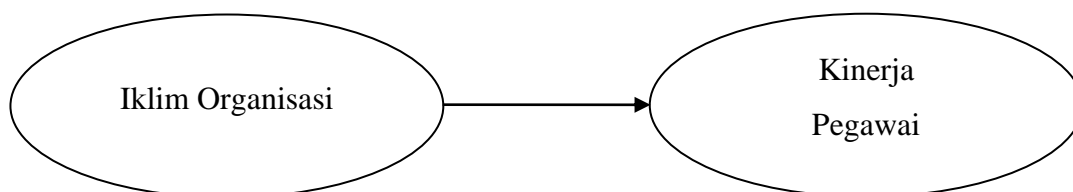
2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklim ada seperti udara dalam suatu ruangan mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya Motivasi Kerja serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Dan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Arianty, 2015).

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Susilo et al., 2023), (Nasution et al., 2022), (Jufrizen & Noor, 2022) (Holo et al., 2021), (Nufus, 2021), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



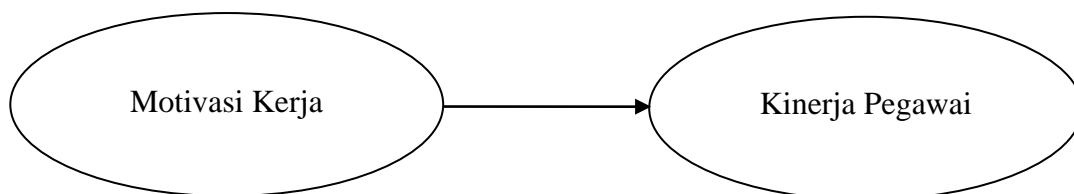
Gambar 2.1 : pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Hasibuan, 2019) Motivasi Kerja berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi Kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hubungan Motivasi Kerja dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian Motivasi Kerja kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Jika kinerja sebagai suatu standart penentu di dalam sebuah organisasi maka kinerja akan mempengaruhi keberhasilan pegawai dan berpengaruh kepada pencaapaian tujuan yang diinginkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Berhasil atau tidaknya tujuan dari sebuah organisasi bergantung oleh sumber daya manusia (pegawai), baik itu dari fasilitas kerja, Motivasi Kerja, budaya organisasi, pengaruh dari gaya kepemimpinan, hingga disiplin kerja (Muis & Hasibuan, 2021).

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Sembiring et al., 2021), (Farisi, Prayogi, et al., 2021) (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Manihuruk & Tirtayasa, 2020), (Fransiska & Tupti, 2020), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Tirtayasa, 2019) dan (Prayogi & Nursudin, 2018) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai



Gambar 2.2 : pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai

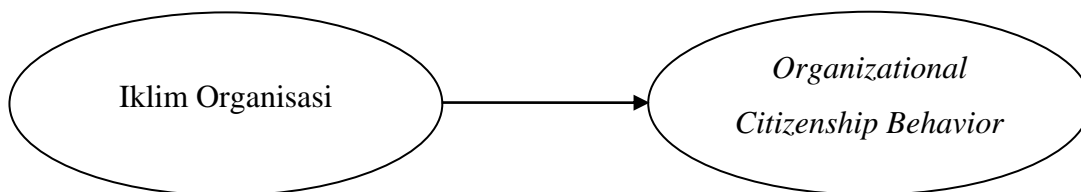
2.2.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

Behaviour

Iklim organisasi merupakan persepsi individu pegawai tentang organisasinya yang memberi pengaruh pada nyaman tidaknya yang bersangkutan bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi (Jufrizen & Noor, 2022)

(Wirawan, 2013) mengemukakan bahwa *Organization Citizenship Behavior* dapat muncul salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagai faktor eksternal. Iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus pegawai untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya (Organ et al., 2015).

Hasil penelitian (Susilo et al., 2023), (Jufrizen & Noor, 2022) sebelumnya juga menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap organization citizenship behavior pegawai.



Gambar 2.3 : pengaruh iklim organisasi terhadap organization citizenship behavior

2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship*

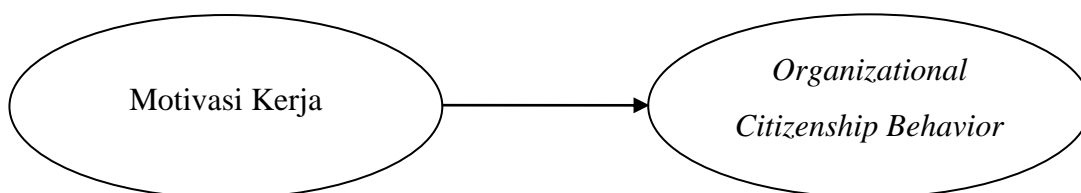
Behaviour

Semakin baik Motivasi Kerja yang dimiliki seorang pegawai, maka akan baik pula *Organization Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

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

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

Penelitian yang dilakukan oleh, (Piyandini et al., 2021), (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizhensip Behaviour*



Gambar 2.4 : pengaruh Motivasi Kerja terhadap organization citizenship behavior

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizhensip Behaviour* Terhadap Kinerja

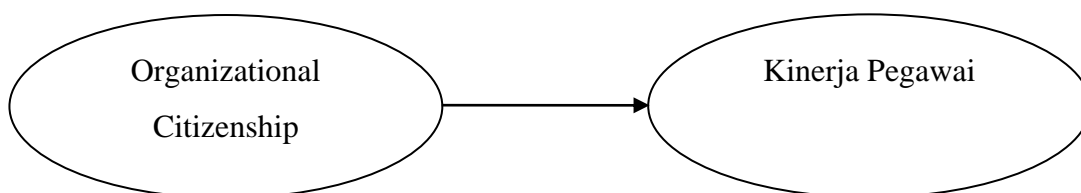
Pegawai

Organization Citizenship Behavior adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi

ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai. Sehingga *Organization Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang meMotivasi Kerja pegawai untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun pegawai (Jufrizen & Noor, 2022)

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

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



Gambar 2.5 : pengaruh organization citizenship behavior terhadap kinerja

2.2.6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizhensip Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening

Kinerja perusahaan biasanya berbanding lurus dengan bagaimana kinerja para pegawainya, bila kinerja pegawainya baik maka akan menghasilkan kinerja

yang baik bagi perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan pasti menginginkan para pegawai memiliki prestasi dan skill yang memadai, karena dengan demikian akan memberikan performa yang maksimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki pegawai yang berprestasi maka perusahaan tersebut dapat meningkatkan lagi kinerjanya secara optimal. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, perusahaan berharap agar dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan (Handayani & Daulay, 2021)

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan pegawai 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 (Susilo et al., 2023)

Organization Citizenship Behavior memiliki peran yang sangat penting dan memiliki dampak positif berdampak pada perkembangan perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh pegawai. *Organization Citizenship Behavior* adalah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota perusahaan atau organisasi. Namun dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Farisi, Prayogi, et al., 2021).

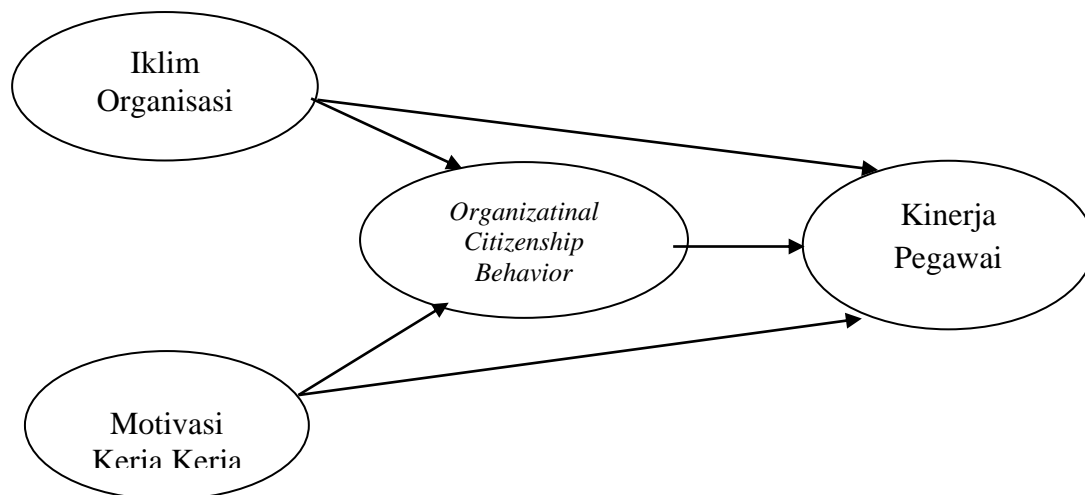
2.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Sebagai Variabel Intervening

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

Motivasi Kerja pegawai yang baik tentu akan berdampak pada pencapaian kinerja bagi perusahaan. Di dalam perusahaan sendiri Motivasi Kerja dibutuhkan sebagai alat untuk mendorong supaya pegawai memiliki semangat, dedikasi dan orientasi yang sama dengan perusahaan. Faktor-faktor tersebut bisa dimunculkan manakala komunikasi antara perusahaan dengan pegawai terjalin dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan dalam memberikan Motivasi Kerja pegawai selalu mengedepankan pola komunikasi dan kepemimpinan yang elegan. Motivasi Kerja dari dalam diri pegawai ikut menentukan hasil kinerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan Motivasi Kerja yang ada dalam diri pegawainya (Astuti et al., 2021)

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

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



Gambar 2.6 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 pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

3. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. Ada *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

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

3.2 Definisi Operasional Variabel

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

3.2.1 Variabel kinerja pegawai (Y)

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

Tabel 3.1

Indikator Kinerja

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kualitas (mutu)	1,2
2	Kuantitas (jumlah)	3,4
3	Waktu (jangka waktu)	5,6
4	Penekanan Biaya	7,8
5	Pengawasan	9,10
6	Hubungan Antar Pegawai	11,12

Sumber : (Kasmir, 2016)

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

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

Tabel 3.2.

Organization Citizenship Behavior

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Altruism</i>	1,2
2	<i>Conscientiousness</i>	3,4
3	<i>Sportsmanship</i>	5,6
4	<i>Courtesy</i>	7,8
5	<i>Civic Virtue</i>	9,10

Sumber : (Organ et al., 2015)

3.2.3 Variable Iklim Organisasi (X1)

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. (Wirawan 2013). Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

Tabel 3.2
Indikator Iklim Organisasi

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kebijakan dan Peraturan Organisasi	1,2
2	Tingkat efektivitas komunikasi	3,4
3	Tingkat Hubungan antara Pegawai.	5,6
4	Tingkat Partisipasi Pimpinan.	7,8

Sumber: (Wirawan, 2013)

3.2.4 Variabel Bebas Motivasi Kerja (X2)

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

Tabel 3.4
Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kerja Keras	1,2
2	Orientasi Masa Depan	3,4
3	Rekan Kerja yang Dipilih	5,6
4	Tingkat Cita-Cita yang Tinggi	7,8
5	Orientasi tugas	9,10
6	Ketekunan	11,12
7	Pemanfaatan Waktu	13,14

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

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

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai bagian SDM pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 562 orang.

Tabel 3.6.

Jumlah Populasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

No	Indikator	Jumlah Pegawai	Persen
1	Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi	102	18,68 %
2	Bagian Operasional Pengadaan dan Teknologi	27	4,80 %
3	Bagian Operasional Traksi dan Infratstruktur	11	1,96 %
4	Bagian Operasional Pengelolaan	104	18,51 %
5	Bagian Operasional SDM	32	5,69 %
6	Biro Sekretariat	39	6,94 %
7	Bagian Operasional Tanaman	64	11,39 %
8	Bagian Umum	179	31,85 %
9	Bagian Audit Internal & Manajemen Resiko	4	0,71 %
Jumlah		562	100 %

Sumber : PT.Perkebunan Nusantara 3 Medan

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). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2019). Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan. sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

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

Dimana :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

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

maka dapat di hitung $n = \frac{562}{1 + 562 \times 0,1^2} = 84,89 = 85$ Orang

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 85 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Tabel 3.6**Jumlah Sampel PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**

No	Indikator	Jumlah Sampel	Persen
1	Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi	15	18,68 %
2	Bagian Operasional Pengadaan dan Teknologi	4	4,80 %
3	Bagian Operasional Traksi dan Infrastuktur	2	1,96 %
4	Bagian Operasional Pengelolaan	15	18,51 %
5	Bagian Operasional SDM	5	5,69 %
6	Biro Sekretariat	6	6,94 %
7	Bagian Operasional Tanaman	10	11,39 %
8	Bagian Umum	27	31,85 %
9	Bagian Audit Internal & Manajemen Resiko	1	0,71 %
Jumlah		85	100 %

Sumber : PT.Perkebunan Nusantara 3 Medan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara (*Interview*)

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

2. Studi Dokumentasi

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

3. Daftar Pernyataan (*Questioner*)

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

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

Tabel 3.7 Skala Pengukuran

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

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

3.6 Teknik Analisis Data

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). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

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

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

- c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

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

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

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

3.6.1 Analisa Outer Model

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 indicator-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 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk *Organization Citizenship Behavior* (Z), 8 pernyataan untuk Iklim Organisasi (X1), dan 14 pernyataan untuk Motivasi Kerja (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 85 orang responden pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	53	62,35 %
2	Perempuan	32	37,65 %
TOTAL		85	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 53 (62,35%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 32 (37,65%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	23	27,06 %
2	31 – 40 Tahun	25	29,41 %
3	41 - 50 Tahun	20	23,53 %
4	51 - 60 Tahun	17	20 %
TOTAL		85	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 (27,06 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 25 orang (29,41 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 20 orang (23,53 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 17 orang (20 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3
Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	6	7,06 %
2	S1	62	72,94 %
3	S2	17	20 %
4	S3	0	0 %
TOTAL		85	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 6 orang (7,06%), pendidikan S1 sebanyak 62 orang (72,94 %), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 17 orang (20 %) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 0 orang (0 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	26	30,59 %
2	11 - 20 Tahun	34	40 %
3	> 20 Tahun	25	29,41 %
TOTAL		85	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 26 orang (30,59 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 34 orang (40 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 25 orang (29,41 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), *Organization Citizenship Behavior* (Z), Iklim Organisasi (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap

responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	50.59	17	20	16	18.82	1	1.18	8	9.41	85	100
2	35	41.18	29	34.12	12	14.12	1	1.18	8	9.41	85	100
3	36	42.35	27	31.76	13	15.29	1	1.18	8	9.41	85	100
4	39	45.88	22	25.88	13	15.29	3	3.53	8	9.41	85	100
5	45	52.94	20	23.53	11	12.94	0	0	9	10.59	85	100
6	37	43.53	20	23.53	19	22.35	1	1.18	8	9.41	85	100
7	33	38.82	28	32.94	13	15.29	3	3.53	8	9.41	85	100
8	35	41.18	20	23.53	18	21.18	3	3.53	9	10.59	85	100
9	35	41.18	27	31.76	12	14.12	0	0	11	12.94	85	100
10	37	43.53	17	20	14	16.47	5	5.88	12	14.12	85	100
11	61	71.76	8	9.412	5	5.88	1	1.18	10	11.76	85	100
12	34	40.00	25	29.41	13	15.29	2	2.35	11	12.94	85	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (50,59%).
2. Jawaban responden Saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).

3. Jawaban responden Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (42,35%).
4. Jawaban responden Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (45,88%).
5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (52,94%).
6. Jawaban responden Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (43,53%).
7. Jawaban responden Saya melakukan kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (38,82%).
8. Jawaban responden Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
9. Jawaban responden Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
10. Jawaban responden Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari pimpinan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (43,53%).

11. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjadi Pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan Pegawai lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 61 orang (71,76%).
12. Jawaban responden Saya menjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan saya guna memotivasi dalam semangat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (40,00%).

4.1.3.2 Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Z)

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

Tabel 4.6

Skor Angket Untuk Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Z)

No	Jawaban <i>Organization Citizenship Behavior</i> (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	35.29	18	21.18	17	20	10	11.76	10	11.76	85	100
2	38	44.71	19	22.35	17	20	1	1.18	10	11.76	85	100
3	30	35.29	28	32.94	15	17.65	0	0.00	12	14.12	85	100
4	36	42.35	17	20	13	15.29	6	7.06	13	15.29	85	100
5	28	32.94	31	36.47	13	15.29	1	1.18	12	14.12	85	100
6	29	34.12	25	29.41	12	14.12	8	9.41	11	12.94	85	100
7	48	56.47	19	22.35	8	9.412	0	0.00	10	11.76	85	100
8	35	41.18	23	27.06	14	16.47	2	2.35	11	12.94	85	100
9	36	42.35	23	27.06	14	16.47	0	0.00	12	14.12	85	100
10	30	35.29	15	17.65	12	14.12	9	10.59	19	22.35	85	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden, Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (35,29%).

2. Jawaban responden, Saya diberikan Target yang cukup tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (44,71%).
3. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (35,29%).
4. Jawaban responden, Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (42,35%).
5. Jawaban responden, Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (36,47%).
6. Jawaban responden, Ketika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (34,12%).
7. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (56,47%).
8. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
9. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (42,35%).

10. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (35,29%).

4.1.3.3 Variabel Iklim Organisasi (X1)

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

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi (X1)

No	Jawaban Iklim Organisasi (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	41.18	15	17.65	18	21.18	1	1.18	16	18.82	85	100
2	32	37.65	22	25.88	13	15.29	3	3.53	15	17.65	85	100
3	38	44.71	22	25.88	12	14.12	0	0	13	15.29	85	100
4	40	47.06	20	23.53	12	14.12	1	1.18	12	14.12	85	100
5	35	41.18	25	29.41	12	14.12	0	0	13	15.29	85	100
6	35	41.18	25	29.41	12	14.12	0	0	13	15.29	85	100
7	37	43.53	24	28.24	11	12.94	0	0	13	15.29	85	100
8	35	41.18	25	29.41	11	12.94	0	0	14	16.47	85	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Uraian Tugas di Kantor didefinisikan secara jelas dan terstruktur dengan baik., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
2. Jawaban responden , dikantor kami di tetapkan standar kinerja yang tinggi., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (37,65%).

3. Jawaban responden , Komunikasi yang dijalankan sehari hari dalam bekerja cukup baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (44,71%).
4. Jawaban responden, Pegawai tidak memilih memilih dalam melakukan komunikasi setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (47,06%).
5. Jawaban responden ,Sesama Pegawai tentunya memiliki hubungan emosional yang kuat satu sama lainnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
6. Jawaban responden, Jika ada permasalahan antara Pegawai, Pegawai yang lain berupaya menyelesaikan permasalahannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
7. Jawaban responden, Pimpinan tidak menjaga jarak kepada Pegawai dalam beraktivitas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (43,53%).
8. Jawaban responden, Pimpinan hanya menjaga hubungan yang baik hanya kepada beberapa Pegawai saja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)

No	Jawaban Motivasi Kerja (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	44.71	26	30.59	13	15.29	0	0.00	8	9.41	85	100
2	40	47.06	23	27.06	13	15.29	0	0.00	9	10.59	85	100
3	35	41.18	23	27.06	18	21.18	1	1.18	8	9.41	85	100
4	35	41.18	23	27.06	20	23.53	0	0.00	7	8.24	85	100
5	33	38.82	27	31.76	17	20.00	1	1.18	7	8.24	85	100
6	29	34.12	24	28.24	18	21.18	6	7.06	8	9.41	85	100
7	33	38.82	22	25.88	20	23.53	3	3.53	7	8.24	85	100
8	32	37.65	27	31.76	19	22.35	0	0.00	7	8.24	85	100
9	28	32.94	25	29.41	20	23.53	4	4.71	8	9.41	85	100
10	35	41.18	26	30.59	14	16.47	2	2.35	8	9.41	85	100
11	41	48.24	19	22.35	9	10.59	2	2.35	14	16.47	85	100
12	41	48.24	16	18.82	11	12.94	2	2.35	15	17.65	85	100
13	33	38.82	23	27.06	11	12.94	3	3.53	15	17.65	85	100
14	37	43.53	14	16.47	17	20.00	1	1.18	16	18.82	85	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya selalu memberikan sepenuhnya tenaga dan pemikiran saya ketika melaksanakan pekerjaan sehari hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (44,71%).
2. Jawaban responden Saya selalu termotivasi untuk bekerja keras karena ada target yang saya tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (47,06%).
3. Jawaban responden Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
4. Jawaban responden Saya mampu memotivasi diri untuk lebih giat lagi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).

5. Jawaban responden Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang sejalan dengan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (38,82%).
6. Jawaban responden Saya bekerja dengan semangat karena rekan kerja yang selalu memberikan motivasi yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (34,12%).
7. Jawaban responden Saya mampu untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (38,82%).
8. Jawaban responden Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (37,65%).
9. Jawaban responden Saya mampu untuk mengutamakan tugas yang diberikan kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (32,94%).
10. Jawaban responden Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (41,18%).
11. Jawaban responden Saya mampu untuk teliti dalam melihat hasil pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (48,24%).
12. Jawaban responden Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (48,24%).

13. Jawaban responden Saya mampu memanfaatkan waktu untuk menambahkan wawasan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (38,82%).
14. Jawaban responden Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (43,53%).

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

	X1. Iklim Organisasi	X2. Motivasi Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizhensip Behaviour
X1.1	0.872			
X1.2	0.872			
X1.3	0.961			
X1.4	0.914			
X1.5	0.968			
X1.6	0.952			
X1.7	0.963			
X1.8	0.942			
X2.1		0.774		
X2.10		0.784		
X2.11		0.619		
X2.12		0.580		

X2.13		0.554		
X2.14		0.610		
X2.2		0.735		
X2.3		0.856		
X2.4		0.837		
X2.5		0.862		
X2.6		0.728		
X2.7		0.786		
X2.8		0.825		
X2.9		0.707		
Y.1			0.917	
Y.10			0.808	
Y.11			0.808	
Y.12			0.847	
Y.2			0.922	
Y.3			0.932	
Y.4			0.888	
Y.5			0.862	
Y.6			0.893	
Y.7			0.925	
Y.8			0.860	
Y.9			0.860	
Z.1				0.774
Z.10				0.727
Z.2				0.874
Z.3				0.906
Z.4				0.850
Z.5				0.876
Z.6				0.807
Z.7				0.903
Z.8				0.803
Z.9				0.800

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 Motivasi Kerja lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Motivasi Kerja dinyatakan valid.

3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Organization 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)
X1. Iklim Organisasi	0.978	0.982	0.981	0.867
X2. Motivasi Kerja	0.934	0.938	0.943	0.547
Y. Kinerja Pegawai	0.973	0.973	0.976	0.770
Z. Organizational Citizhensip Behaviour	0.951	0.954	0.958	0.695

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 $0,981 > 0,600$ maka variabel Iklim Organisasi adalah reliabel
2. Motivasi Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,943 > 0,600$ maka variabel Motivasi Kerja adalah reliabel

3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,976 > 0,600$ maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. *Organization Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,958 > 0,600$ maka variabel *Organization 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. Motivasi Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizhensip Behaviour
X1. Iklim Organisasi				
X2. Motivasi Kerja	0.247			
Y. Kinerja Pegawai	0.487	0.713		
Z. Organizational Citizhensip Behaviour	0.455	0.641	0.866	

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Variabel Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja sebesar $0,247 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,487 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Iklim Organisasi dengan *Organization Citizenship Behavior* sebesar $0,455 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Iklim Organisasi dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,713 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* sebesar $0,641 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah sebesar $0,866 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai 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

	X1. Iklim Organisasi	X2. Motivasi Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizhensip Behaviour
X1. Iklim Organisasi			1.249	1.062
X2. Motivasi Kerja			1.593	1.062
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Organizational Citizhensip Behaviour			1.870	

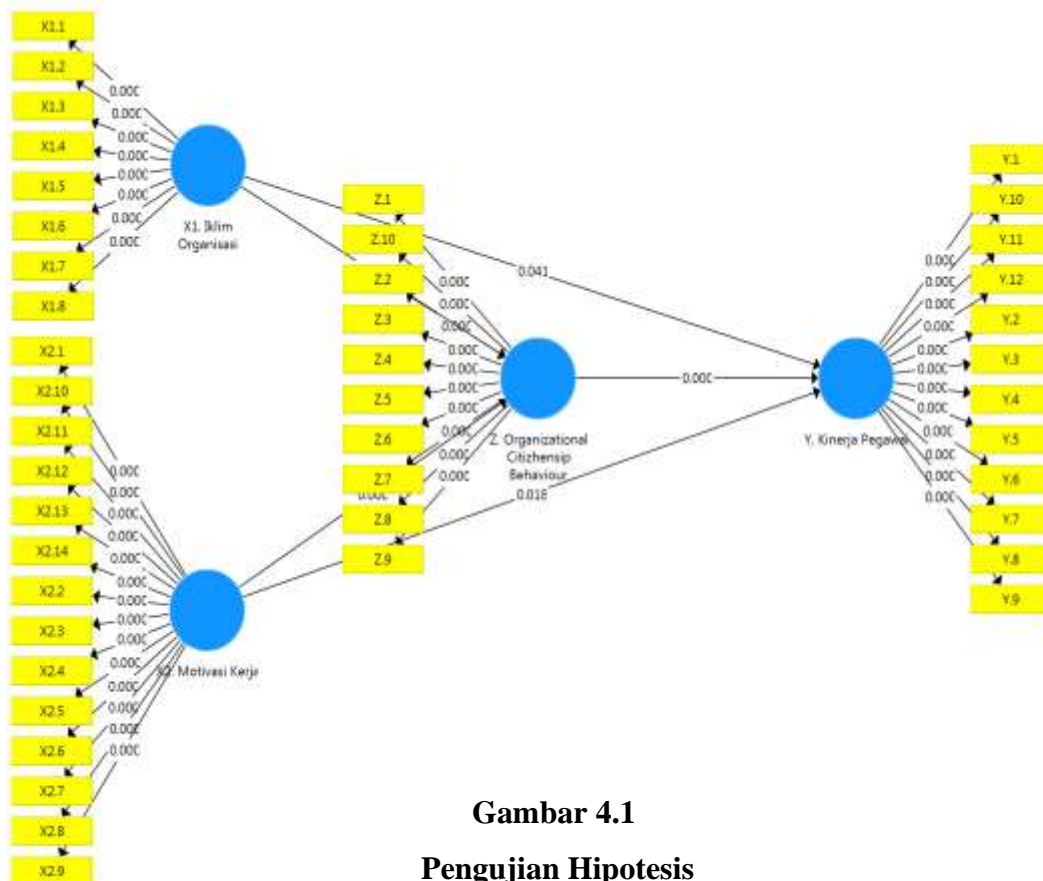
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah $1,249 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
2. VIF untuk korelasi Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai adalah $1,593 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
3. VIF untuk korelasi Iklim Organisasi dengan *Organization Citizenship Behavior* adalah $1,062 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
4. VIF untuk korelasi Motivasi Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* adalah $1,062 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
5. VIF untuk korelasi *Organization Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai adalah $1,870 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)

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

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
X1. Iklim Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.143	0.140	0.070	2.048	0.041
X1. Iklim Organisasi -> Z. Organizational Citizhensip Behaviour	0.316	0.323	0.132	2.392	0.017
X2. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0.285	0.288	0.120	2.369	0.018
X2. Motivasi Kerja -> Z. Organizational Citizhensip Behaviour	0.533	0.530	0.115	4.615	0.000
Z. Organizational Citizhensip Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0.599	0.591	0.116	5.171	0.000

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,143 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,041 maka $0,041 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,316 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,017 maka $0,017 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*.
3. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,285 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,018 maka $0,018 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

4. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,533 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,599 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai .

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

	Sampe l Asli (O)	Rata- rata Sampe l (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Value s
X1. Iklim Organisasi -> Z. Organizational Citizhensip Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0.189	0.191	0.089	2.138	0.033
X2. Motivasi Kerja -> Z. Organizational Citizhensip Behaviour -> Y. Kinerja Pegawai	0.319	0.313	0.092	3.466	0.001

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,033 maka $0,033 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,319 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization 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

	R Square	Adjusted R Square
Y. Kinerja Pegawai	0.764	0.755
Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.465	0.452

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,764 artinya besaran pengaruh 76,4%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sangat kuat . Kemudian, hasil pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,465 artinya besaran pengaruh 46,5 % hal ini berarti menunjukkan PLS sedang.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,143 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,041 maka $0,041 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Iklm organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklm organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklm ada seperti udara dalam suatu ruangan mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklm organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya Motivasi Kerja serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Jufrizen & Pratiwi, 2021).

Dan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Arianty, 2015).

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Noor, 2022), (Subariyanti & Yulianto, 2021) dan (Putri et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Iklm Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

4.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,285 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,018 maka $0,018 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Menurut (Hasibuan, 2019) Motivasi Kerja berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi Kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan

daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hubungan Motivasi Kerja dan kinerja mempunyai bentuk linear dengan arti dengan pemberian Motivasi Kerja kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Jika kinerja sebagai suatu standart penentu di dalam sebuah organisasi maka kinerja akan mempengaruhi keberhasilan pegawai dan berpengaruh kepada pencaapaian tujuan yang diinginkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Berhasil atau tidaknya tujuan dari sebuah organisasi bergantung oleh sumber daya manusia (pegawai), baik itu dari fasilitas kerja, Motivasi Kerja, budaya organisasi, pengaruh dari gaya kepemimpinan, hingga disiplin kerja (Muis & Hasibuan, 2021).

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Tirtayasa, 2019) dan (Prayogi & Nursudin, 2018) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

4.2.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,316 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,017 maka $0,017 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Iklim organisasi merupakan persepsi individu pegawai tentang organisasinya yang memberi pengaruh pada nyaman tidaknya yang bersangkutan

bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi (Jufrizen & Noor, 2022)

(Wirawan, 2013) mengemukakan bahwa *Organization Citizenship Behavior* dapat muncul salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagai faktor eksternal. Iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus pegawai untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya (Organ et al., 2015).

Hasil penelitian (Susilo et al., 2023) dan (Jufrizen & Noor, 2022) sebelumnya juga menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap organization citizenship behavior pegawai.

4.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,533 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Semakin baik Motivasi Kerja yang dimiliki seorang pegawai, maka akan baik pula *Organization Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Motivasi Kerja merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan pegawai karena dengan Motivasi Kerja dapat berpengaruh pada psikologis pegawai sehingga berimbas pada *Organization Citizenship Behavior* . Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai maka akan semakin tinggi pula *Organization*

Citizenship Behavior tersebut untuk menjadi bagian dari tugasnya di perusahaan (Silitonga & Suhardi, 2020).

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

Penelitian yang dilakukan oleh, (Piyandini et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizhensip Behaviour*

4.2.5 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,599 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Organization Citizenship Behavior adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai. Sehingga *Organization Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang meMotivasi Kerja pegawai untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan

dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun pegawai (Jufrizen & Noor, 2022)

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

Penelitian yang dilakukan oleh (Sitio, 2021), dan (Jufrizen & Hamdani, 2023) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

4.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,033 maka $0,033 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Kinerja perusahaan biasanya berbanding lurus dengan bagaimana kinerja para pegawainya, bila kinerja pegawainya baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan pasti menginginkan para pegawai memiliki prestasi dan skill yang memadai, karena dengan demikian akan memberikan performa yang maksimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki pegawai yang berprestasi maka perusahaan tersebut dapat meningkatkan

lagi kinerjanya secara optimal. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, perusahaan berharap agar dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan (Handayani & Daulay, 2021)

Iklm organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan pegawai 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 (Susilo et al., 2023)

Organization Citizenship Behavior memiliki peran yang sangat penting dan memiliki dampak positif berdampak pada perkembangan perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh pegawai. *Organization Citizenship Behavior* adalah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota perusahaan atau organisasi. Namun dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Farisi, Prayogi, et al., 2021).

4.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,319 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

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

Motivasi Kerja pegawai yang baik tentu akan berdampak pada pencapaian kinerja bagi perusahaan. Di dalam perusahaan sendiri Motivasi Kerja dibutuhkan sebagai alat untuk mendorong supaya pegawai memiliki semangat, dedikasi dan orientasi yang sama dengan perusahaan. Faktor-faktor tersebut bisa dimunculkan manakala komunikasi antara perusahaan dengan pegawai terjalin dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan dalam memberikan Motivasi Kerja pegawai selalu mengedepankan pola komunikasi dan kepemimpinan yang elegan. Motivasi Kerja dari dalam diri pegawai ikut menentukan hasil kinerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan Motivasi Kerja yang ada dalam diri pegawainya (Astuti et al., 2021)

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

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 Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

5.2. Saran

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

1. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan agar memperhatikan kinerja pegawai dengan menerapkan disiplin yang ketat sehingga tidak ada lagi pegawai yang bermain game atau bersantai-santai di luar jam pekerjaan.
2. Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan agar menumbuhkan rasa *Organization Citizhenship Behavior* sehingga rasa kepedulian terhadap rekan kerja saling membantu.
3. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan agar lebih memperhatikan iklim organisasi sehingga rasa keterikatan antara pegawai saling kuat.
4. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan agar lebih sering memberikan motivasi sehingga pegawai tetap semangat dalam bekerja.

5.3. Keterbatasan Penelitian

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

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZHENSHP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Pegawai PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya M. ALDI (1905160015) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Hormat Saya

M. ALDI

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

No. Responden :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

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

1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan					
Kuantitas						
3	Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
4	Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas perusahaan					
Waktu						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu					
Penekanan Biaya						
7	Saya melakukan kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan					
Pengawasan						
9	Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan					
10	Saya tetap melakukan pekerjaan					

	dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari pimpinan perusahaan					
Hubungan Antar Pegawai						
11	Saya selalu berusaha menjadi Pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan Pegawai lain					
12	Saya menjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan saya guna memotivasi dalam semangat bekerja					

2. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

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

10	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					
----	--	--	--	--	--	--

3. IKLIM ORGANISASI (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kebijakan dan Peraturan Organisasi.						
1	Uraian Tugas di Kantor didefinisikan secara jelas dan terstruktur dengan baik.					
2	Dikantor, kami di tetapkan standar kinerja yang tinggi					
Tingkat efektivitas komunikasi						
3	Komunikasi yang dijalankan sehari hari dalam bekerja cukup baik					
4	Pegawai tidak memilih memilih dalam melakukan komunikasi setiap harinya					
Tingkat Hubungan antara Pegawai						
5	Sesama Pegawai tentunya memiliki hubungan emosional yang kuat satu sama lainnya					
6	Jika ada permasalahan antara Pegawai, Pegawai yang lain berupaya menyelesaikan permasalahannya.					
Tingkat Partisipasi Pimpinan						
7	Pimpinan tidak menjaga jarak kepada Pegawai dalam beraktivitas					
8	Pimpinan hanya menjaga hubungan yang baik hanya kepada beberapa Pegawai saja					

4. MOTIVASI (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kerja Keras						
1	Saya selalu memberikan sepenuhnya tenaga dan pemikiran saya ketika melaksanakan pekerjaan sehari hari					
2	Saya selalu termotivasi untuk bekerja keras karena ada target yang saya					

	tentutak					
Orientasi Masa depan						
3	Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya					
4	Saya mampu memotivasi diri untuk lebih giat lagi					
Rekan kerja yang dipilih						
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang sejalan dengan saya					
6	Saya bekerja dengan semangat karena rekan kerja yang selalu memberikan motivasi yang baik					
Tingkat Cita Cita yang tinggi						
7	Saya mampu untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					
8	Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat					
Orientasi Tugas						
9	Saya mampu untuk mengutamakan tugas yang diberikan kepada saya					
10	Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit.					
Ketekunan						
11	Saya mampu untuk teliti dalam melihat hasil pekerjaan saya					
12	Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri					
Pemanfaat Waktu						
13	Saya mampu memanfaatkan waktu untuk menambahkan wawasan saya					
14	Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu					

LAMPIRAN LAMPIRAN

JAWABAN RESPONDEN KINERJA PEGAWAI

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A02	5	4	5	5	3	5	5	2	5	2	5	5	51
A03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A04	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	45
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	51
A06	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A07	5	4	5	4	5	3	2	4	4	2	5	4	47
A08	3	2	4	5	5	4	4	4	4	2	5	2	44
A09	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	52
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A13	3	3	3	4	5	4	3	3	3	2	5	3	41
A14	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	52
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	52
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	55
A17	3	4	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1	25
A18	3	4	4	3	5	3	4	1	5	5	5	5	47
A19	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	49
A20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	42
A21	2	4	4	2	5	4	5	4	3	3	5	3	44
A22	4	4	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	50
A23	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
A25	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	51
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A27	3	3	3	2	5	3	3	4	4	4	5	4	43
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	38
A30	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	3	46
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	44
A33	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	46
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	53
A35	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	46
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
A38	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	39

A82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A84	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	55
A85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

JAWABAN RESPONDEN

ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A02	5	3	5	5	2	5	5	2	3	5	40
A03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A04	2	4	4	3	4	5	4	4	4	3	37
A05	4	4	5	5	4	4	5	2	5	5	43
A06	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A07	2	4	4	2	3	4	3	3	4	2	31
A08	2	4	4	2	4	5	4	4	4	2	35
A09	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	44
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	24
A12	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	16
A13	3	3	3	2	3	4	5	5	4	2	34
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	47
A15	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	33
A16	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
A17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A18	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
A19	3	5	4	5	4	3	5	3	3	2	37
A20	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
A21	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	42
A22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
A23	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
A24	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	38
A25	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	38
A26	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
A27	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	46
A28	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	45
A29	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	45
A30	2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	43
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A32	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45

A33	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	40
A34	4	4	3	2	1	2	5	5	5	2	33
A35	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
A36	1	1	1	1	1	1	5	5	5	2	23
A37	5	3	3	2	5	5	5	5	5	2	40
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A39	2	2	1	1	4	2	3	3	3	1	22
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	37
A42	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	42
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A46	3	4	3	1	4	4	4	5	5	1	34
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A48	3	5	4	3	5	2	5	5	5	3	40
A49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A51	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	43
A52	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
A53	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	47
A54	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	38
A55	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	36
A56	2	3	4	2	3	4	5	3	3	2	31
A57	3	3	3	3	5	3	3	5	5	3	36
A58	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	44
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A60	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5	43
A61	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	35
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A63	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	43
A64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A65	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	41
A66	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	45
A67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A68	2	3	5	3	5	5	5	5	5	3	41
A69	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	39
A70	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	47
A71	4	4	4	5	5	2	5	5	5	1	40
A72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A74	4	3	4	5	4	2	5	5	5	5	42
A75	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	36

A29	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A30	3	3	3	3	3	4	4	4	27
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A32	4	4	4	2	4	4	4	4	30
A33	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A35	5	4	4	5	5	5	5	4	37
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A39	4	3	5	5	5	4	4	5	35
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	4	4	4	5	37
A43	5	5	5	5	5	3	5	5	38
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A45	5	4	4	5	4	4	4	5	35
A46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A49	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A50	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A51	4	4	3	4	4	4	5	4	32
A52	3	2	5	4	3	4	5	4	30
A53	5	5	5	5	5	4	5	5	39
A54	3	1	5	5	5	4	4	4	31
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A56	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A57	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A58	1	3	3	3	3	3	3	3	22
A59	4	4	5	5	5	3	3	3	32
A60	3	3	3	3	3	4	4	4	27
A61	5	4	4	4	4	5	5	5	36
A62	5	4	4	4	4	5	5	5	36
A63	5	1	4	4	4	5	5	5	33
A64	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A65	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A66	4	5	4	4	3	3	3	3	29
A67	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A68	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A69	4	3	4	4	4	5	4	4	32
A70	2	5	4	3	4	5	4	4	31
A71	5	5	5	5	4	5	5	5	39

A72	1	5	5	5	4	4	4	4	32
A73	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A74	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A75	5	5	5	5	4	4	4	4	36
A76	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A77	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A78	3	3	3	3	4	4	4	4	28
A79	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A80	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A81	1	4	4	4	5	5	5	5	33
A82	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A83	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A85	1	1	1	1	1	1	1	1	8

JAWABAN RESPONDEN MOTIVASI KERJA

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A02	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A04	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	58
A05	5	5	5	5	5	3	3	4	1	4	4	4	3	1	52
A06	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
A07	3	4	4	5	4	2	3	4	3	4	4	3	2	4	49
A08	4	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	58
A09	5	1	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	57
A10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	64
A11	1	1	3	3	3	3	3	5	3	3	1	1	1	1	32
A12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	66
A13	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	53
A14	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	63
A15	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	52
A16	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	60
A17	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	32
A18	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	57
A19	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	54
A20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	53
A21	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	51
A22	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	58

A23	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	61
A24	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	63
A25	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	64
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	1	1	1	51
A27	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	1	3	3	51
A28	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	57
A29	4	4	4	5	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	59
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	1	5	62
A31	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	1	1	1	1	38
A32	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	5	5	5	51
A33	5	5	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	40
A34	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
A35	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	56
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	63
A37	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	2	2	2	2	45
A38	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	64
A39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	61
A40	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	5	3	3	3	56
A41	4	5	4	4	4	3	4	3	3	2	1	1	1	1	40
A42	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64
A43	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	63
A44	4	5	5	3	4	2	3	4	4	4	5	5	5	5	58
A45	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	56
A46	5	5	3	3	3	2	4	3	4	3	5	2	5	5	52
A47	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68
A48	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	60
A49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	18
A50	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	58
A51	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	51
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A53	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	51
A54	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	60
A55	1	1	1	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	49
A56	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	60
A57	3	3	3	4	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	44
A58	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	5	5	5	47
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
A60	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	65
A61	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	48
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	67
A64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	67
A65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	47

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 246–259.
- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation Of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework For Antecedents And Consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(4), 195–210.
- 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., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 1(2), 257–268.
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 547–551.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasyim, H., & Pasaribu, F. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 153–169.
- Holo, J. Y. D. T., Susanto, R. Y., & Hidayat, I. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Pia Tulip Kota Batu*. Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2).
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & 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., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- 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.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cet-2 PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT

Rajagrafindo Persada.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- 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.
- Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 149–158.
- 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.
- Noor, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.
- 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.
- Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 15 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(2), 258–272.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of*

Management, 26(3), 513–563.

- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8440>
- Prayogi, M. A., & Nursudin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222. <http://repository.una.ac.id/52/>
- 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.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Sedarmayanti, S. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Silitonga, H., & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infineon Technologies Batam. *Journal Of Management, Accounting, Economic and Business*, 1(2), 275–287.
- Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- 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.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- 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.
- Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi pendidikan* (Edisi Kedu). Refika Aditama.
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.
- 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. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Wukir, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.