

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mencapai  
Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Program Magister Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**MUHAMMAD ARIF SUSILO**  
**2020030035**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**MUHAMAD ARIF SUSILO**

**2020030035**

**Program Studi : Megister Manajemen**

**Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang divbentuk oleh program  
pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam  
ujian tesis dan berhak menyandang gelar megister (M.M)  
Pada Hari Kamis, 15 September 2022**

**Komisi Penguji**

1. **Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si** 1.....

2. **Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA** 2.....

3. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si** 3.....



## PENGESAHAN TESIS

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : Muhammad Arif Susilo  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030035  
Prodi/ Konsentrasi : Megister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA

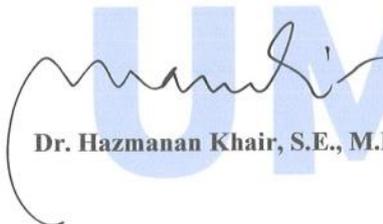
Pengesahan Tesis

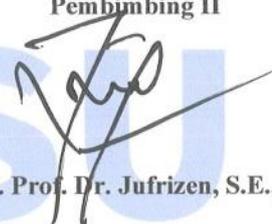
Medan, 15 September 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

  
Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

  
Prof. Dr. Triono Eddy., S.H., M.Hum

  
Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

## PERNYATAAN

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVSU**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 09 November 2022

Penulis,



**MUHAMMAD ARIF SUSILO**  
NPM : 2020030035

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Muhammad Arif Susilo**

Program Pascasarjana

E-mail: muhammadarif5057@gmail.com

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

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

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Muhammad Arif Susilo**

Postgraduate Program

E-mail: muhammadarif5057@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational climate on employee performance, the effect of work motivation on employee performance, the effect of organizational climate on OCB, the effect of work motivation on OCB, the effect of OCB on employee performance, the influence of organizational climate on employee performance through OCB, and the effect of work motivation on employee performance through OCB. This research uses associative research with a sample of 66 respondents who are employees of BPSDM Provsu. Data collection techniques using interviews and a list of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPls) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the research show that organizational climate has a significant effect on employee performance, work motivation has a significant effect on employee performance, organizational climate has a significant effect on OCB, work motivation has a significant effect on OCB, OCB has no effect on employee performance, organizational climate has no effect on employee performance through OCB. (In other words, OCB does not act as a mediator), work motivation does not affect employee performance through OCB (In other words, OCB does not act as a mediator).

***Keywords : Organizational Climate, Motivation, Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance***

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. selanjutnya shalawat dan salam peneliti sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-2 program studi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. Peneliti ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda Dr. Surya Jaya S.H., M.Pd dan Ibunda kandung tercinta Dr. Rahmaini, M.Pd yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar peneliti yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada peneliti serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada peneliti.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triyono Eddy, S.H., M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, MBA, selaku ketua program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku dosen pembimbing I yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, Dr. Bahril Datuk S, S.E, M.M., QIA, dan Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si selaku penguji I, II dan III yang telah memberi arahan, saran dan bimbingannya untuk penyempurnaan tesis ini.
7. Seluruh Staf Pengajar dan seluruh pegawai di biro Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan bantuan kemudahan dan memberikan ilmu kepada peneliti.
8. Bapak Ir. Bambang Pardede, M.Eng selaku kepala BPSDM Sumut yang telah memberikan izin peneliti untuk melakukan penelitian di BPSDM Provsu.
9. Bapak Ir. Son Syafara Simatupang, S.T., M.M Selaku Kepala UPT Laboratorium Bahan Konstruksi Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provsu serta seluruh pegawai BPSDM Provsu yang telah banyak membantu peneliti selama peneliti melakukan penelitian di BPSDM Provsu.

10. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang tiada hentinya memberikan masukan serta dukungan kepada peneliti, terima kasih atas kerja samanya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini kurang baik dari segi materi maupun penelitiannya, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tesis ini dari semua pihak.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terimakasih semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tesis ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Agustus 2022  
Peneliti,

**Muhammad Arif Susilo**  
2020030035

## **DAFTAR ISI**

**Halaman**



3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	66
3.4 Populasi dan Sampel .....	67
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	68
3.6 Teknik Analisis Data .....	69
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>75</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	75
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	75
4.1.2 Identitas Responden.....	75
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	78
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	78
4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1) .....	80
4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	81
4.1.3.4 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)..	83
4.2 Analisis Data .....	85
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	85
4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	87
4.3 Pembahasan.....	95
4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	95
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	97
4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> .....	99
4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> .....	100
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	101
4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	103
4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	104
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>106</b>
5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Saran.....	107
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	108

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

## Halaman

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai .....	65
Tabel 3.2 Indikator Iklim Organisasi .....	65
Tabel 3.3 Indikator Motivasi Kerja .....	65
Tabel 3.4 Indikator OCB.....	66
Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian.....	67
Tabel 3.6 Jumlah Pegawai BPSDM Provsu.....	68
Tabel 3.7 Skala Likert .....	69
Tabel 4.1 Skala Likert.....	75
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir.....	76
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	77
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.6 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	78
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	78
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Iklim Organisasi (X1) .....	80
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (X2).....	82
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) ..	84
Tabel 4.11 <i>Composite Reliability</i> .....	86
Tabel 4.12 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (Htmt)</i> .....	86
Tabel 4.13 <i>R-Square</i> .....	88
Tabel 4.14 <i>F-Square</i> .....	89
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i> .....	90
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i> .....	93
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i> .....	94

## DAFTAR GAMBAR

## Halaman

Gambar 2.1 Pengaruh Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	56
Gambar 2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	57
Gambar 2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	58
Gambar 2.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	59
Gambar 2.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	60
Gambar 2.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	61
Gambar 2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	62
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	62
Gambar 4.1 Efek Mediasi .....	92

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di dalam sebuah instansi, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan pemegang suatu peran yang terpenting dalam mencapai suatu tujuan Instansi. Oleh karena itu, suatu instansi sangat perlu mengelola sumber daya manusia sebaik-baik mungkin. Karena suatu kunci kesuksesan disuatu instansi itu bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja, tetapi faktor manusia merupakan faktor yang paling terpenting didalam sebuah instansi karena tanpa adanya faktor manusia dalam sebuah instansi, otomatis instansi tersebut tidak dapat berkembang dengan baik.

Peran dan fungsi dari tenaga kerja telah banyak digantikan dengan teknologi yang semakin canggih, tetapi pada kenyataannya sampai saat ini tenaga kerja masih menjadi faktor yang penting dalam menentukan jalannya proses produksi. Kinerja yang baik juga salah satu sasaran organisasi mencapai produktivitas yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Umam, 2018). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Organisasi sebagai sebuah organisasi dituntut untuk lebih profesional dan berkinerja lebih baik. Salah satu tuntutan tersebut ialah dengan menciptakan iklim kerja yang sehat didalam organisasi agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan terarah menjadi kunci

peningkatan kinerja pegawai bagi organisasi/organisasi baik BUMN ataupun swasta.

Tujuan dari organisasi yang dapat dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

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. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Jika hal-hal tersebut diatas dapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Suryalena, 2018) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan organisasi kepada pegawai akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan.

Selain dengan menciptakan iklim kerja yang sehat dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013). Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat organisasi dapat menciptakan pegawai yang lebih bersemangat dan inovatif. Melalui pegawai yang termotivasi, organisasi dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan.

Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan

Dengan iklim organisasi yang sehat dan motivasi kerja pegawai yang tinggi, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak

pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa iklim organisasi yang kondusif dan adanya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik. Melalui iklim organisasi dan motivasi kerja dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Sena, 2011).

*Organizational citizenship behavior* dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi dikarenakan pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi kinerja yang lebih baik. Selain itu, *organizational citizenship behavior* terdiri dari perilaku ekstra-peran yang penting untuk proses yang efisien dalam suatu organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dapat memprediksi kinerja pegawai, memberi inisiatif dalam menawarkan banyak peluang bagi pegawai yang bersedia mengambil tambahan tanggung jawab pekerjaan dan menghadapi masalah pekerjaan secara mandiri. Karena itu, pegawai tersebut punya banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya kinerja pegawai (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) merupakan lembaga yang bertugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan untuk mendukung pembangunan

daerah, yang bergerak dibidang Pendidikan dan Pelatihan. Dan tugas pokok dan fungsi yang terdapat dalam kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM Provsu) yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan yang meliputi pendidikan dan pelatihan. Kepemimpinan (Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, III, dan II), Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional.

Berdasarkan survey pendahuluan, yang peneliti lakukan ada suatu permasalahan yang terjadi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) yaitu permasalahan terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel pencapaian kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) dibawah ini.

**Tabel 1.1. Pencapaian Pegawai BPSDM Provsu  
Periode Januari-Juni 2021**

Bulan	≤59.9% (TB)	60-69.9% (KB)	70-79.9% (CB)	80-89.9% (B)	90-100% (SB)
Januari	3.13%	1.04%	3.13%	10.15%	11.46%
Februari	3.13%	0%	4.17%	16.67%	15.63%
Maret	2.08%	3.13%	5.20%	17.70%	15.62%
April	1.05%	2.10%	7.37%	15.79%	8.42%
Mei	2.10%	2.10%	9.47%	13.68%	5.26%
Juni	3.19%	2.12%	5.32%	20.21%	8.51%
Keterangan: Kategori Tingkat Persentase <b>TB</b> = Tidak Baik ≤ 59.9% <b>KB</b> = Kurang Baik      60-69.9% <b>CB</b> = Cukup Baik 70-79.9% <b>B</b> = Baik 80-89.9% <b>SB</b> = Sangat Baik 90-100%					

Sumber: BPSDM Provsu (2021)

Seperti yang tertera pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai BPSDM Provsu mengalami fluktuasi dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2021. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya.

Selanjutnya terdapat masalah mengenai iklim organisasi. Yakni diketahui adanya suasana atau hubungan pekerjaan yang kurang baik di akibatkan dari *miss communication* antara pegawai, sehingga pegawai melakukan pekerjaan pun secara egois dalam kata lain pegawai melakukan pekerjaan secara individu merasa tidak memiliki tim dalam berkerja, dan kurangnya support yang mendukung dalam hal fasilitas yang tidak memadai untuk pegawai, sehingga hal ini membuat dampak yang tidak baik bagi organisasi. Selain itu iklim organisasi yang terbangaun selama ini hanya menggunakan pola dari pimpinan yang dahulu, sehingga iklim kerja diorganisasi seakan-akan tidak mengalami perubahan dan dampaknya pegawai tidak betah dengan iklim kerja seperti itu, padahal iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya, dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada perilaku pegawai.

Masalah lain yang peneliti temui di BPSDM Provsu yaitu selama ini pihak pimpinan organisasi selalu acuh terhadap pegawai, sehingga pegawai merasa tidak diperhatikan. Hal ini perlu menjadi sesuatu yang penting untuk ditingkatkan oleh pimpinan, karena pemberian motivasi yang baik kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja, selain itu kurangnya motivasi yang diberikan kepada pegawai membuat para pegawai asal-asalan dalam bekerja karena bagi mereka yang terpenting apa yang menjadi tanggung jawab nya sudah terpenuhi tanpa memperhatikan kualitas kerjanya,

Peneliti melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana terlihat adanya permasalahan mengenai iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai sehingga

terlihat jelas bahwasanya pegawai masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu perilaku kewarganegaraan organisasi atau kesukarelaan bekerja pegawai untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang. Pegawai cenderung lebih mementingkan pekerjaan pokoknya saja. Masih banyak pegawai yang belum mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif. Apabila OCB tidak terwujud dalam organisasi, maka akan berakibat pada ketika organisasi memerlukan tenaga dan pikiran pegawai di luar perannya, organisasi akan menemui kesulitan sehingga pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan semestinya

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Belum optimalnya tingkat kinerja pegawai dilihat dari pencapaian kerja pegawai yang mengalami fluktuasi setiap bulannya.
2. Iklim organisasi yang terbangaun selama ini hanya menggunakan pola dari pimpinan yang dahulu, sehingga iklim kerja di instansi seakan-akan tidak mengalami perubahan dan dampaknya pegawai menjadi tidak betah.

3. Pihak pimpinan organisasi selalu acuh dalam memberikan motivasi kerja terhadap pegawai, sehingga pegawai merasa tidak diperhatikan.
4. Masih banyak pegawai yang belum mau melakukan OCB diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka peneliti membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor iklim organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* pada BPSDM Provsu dan peneliti juga menjadikan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi/intervening.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

4. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.

- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut iklim organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

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

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018). Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Sedangkan menurut (Agustini, 2011) menjelaskan bahwa kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efesiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan

perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada periode tertentu relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. (Siagian & Khair, 2018). Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan pegawai dengan atasan langsung (Wibowo, 2016).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah output atau hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam periode atau waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan pegawai yang harus sesuai dengan ketentuan organisasi.

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

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunyoto, 2013) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014) yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

- 2) Keputusan penempatan

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

- 3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

- 5) Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Pegawai

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

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

Menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat dari penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Alat untuk dapat 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) Untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Harvard dalam (Wibowo, 2016) manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.

- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

#### **1) Kemampuan dan Keahlian**

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

## 2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

## 3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

## 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

## 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan

pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

#### 8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

#### 9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

#### 10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja

dengan sesama rekan kerja.

#### 11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

#### 12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

#### 13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut (Mahmudi, 2013) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan,

semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut (Maryati & Fernando, 2018) terdapat tiga hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Organizational citizenship behaviour*

*Organization Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi.

2) Motivasi kerja instrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti.

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sedangkan Cormick & Tiffin dalam (Riani, 2011) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Faktor Individu

Faktor individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2) Faktor Situasional

Faktor situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan instansi, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, lingkungan kerja serta iklim dari suatu organisasi.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja, (Kasmir, 2016) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas

pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

#### 2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai.

#### 3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

#### 4) Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas organisasi atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

#### 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. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6) Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang pegawai.

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh (Setiawan & Dewi, 2014), yaitu sebagai berikut:

#### 1) Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 2) Kesesuaian jam kerja

Kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran

#### 3) Tingkat kehadiran

Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu

#### 4) Kerjasama antar pegawai

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### 5) Kepuasan Kerja

Pegawai merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi.

Pendapat lain yang mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017), adalah :

##### 1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

##### 2) Kuantitas Kerja

Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*extra*”

##### 3) Dapat tidaknya diandalkan

Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan.

##### 4) Sikap

Sikap terhadap organisasi pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

## 2.1.2 Iklim Organisasi

### 2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai dalam sebuah organisasi sering

disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut (Simamora, 2019) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Selain itu menurut (Dharma, 2013) iklim organisasi lebih bersifat pada perilaku pegawai yang berorientasi pada iklim untuk kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan, yang dapat ditemukan di tempat kerja. Iklim ini mewakili persepsi pegawai tentang kebijakan praktik dan prosedur organisasi, pola interaksi dan perilaku selanjutnya yang dapat mendukung kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2007) 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.

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi

perilaku mereka dan bentuk kerjasama pegawai untuk pencapaian tujuan bersama didalam organisasi.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut (Handoko, 2013) yang mengemukakan 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.

Sedangkan menurut (Davis & Newstrom, 2013) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

##### 1) Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang dipraktikkan oleh pimpinan terhadap pegawainya.

##### 2) Kepercayaan

Kepercayaan adalah sesuatu yang dapat juga diberikan seorang pemimpin kepada pegawainya atau bawahannya dalam menjalankan pekerjaan di organisasi tersebut.

### 3) Komunikasi

Komunikasi adalah proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu organisasi.

### 4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap yang ada pada pimpinan dan pegawainya terhadap kepemilikan organisasinya.

### 5) Imbalan yang adil

Imbalan yang adil adalah upah yang diberikan pada pegawai sesuai dengan pengharapan mereka yaitu pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan, dan standar pengupahan komunitas.

### 6) Kesempatan

Kesempatan adalah suatu peluang yang diberikan pada setiap pegawai untuk meningkatkan kembali kinerja yang mereka miliki.

### 7) Pengendalian

Pengendalian adalah suatu cara atau metode yang diberikan oleh pimpinan agar organisasi berjalan dengan baik.

## **2.1.2.3 Indikator Iklim Organisasi**

Indikator iklim organisasi menurut (Hamid, 2012) ada lima hal, yaitu sebagai berikut:

### 1) Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil pegawai di dalam organisasi.

### 2) Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada organisasi.

### 3) Kehangatan antar pegawai

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam organisasi.

### 4) Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana pegawai saling membantu dan memberikan support antar pegawainya.

### 5) Konflik

Konflik diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2007) iklim organisasi memiliki enam dimensi yaitu :

- 1) Fasilitas dan dukungan kepemimpinan
- 2) Kerja sama kelompok kerja, persahabatan dan kehangatan
- 3) Konflik dan kemenduan
- 4) Semangat profesional dan organisasional
- 5) Tantangan, kepentingan dan variasi kerja
- 6) *Mutual trust*

## **2.1.3 Motivasi Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah

menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Adapun pengertian dari motivasi yaitu sebagai berikut :

Menurut (Mangkunegara, 2017) motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut (Sidanti, 2015) motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017) motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Dengan demikian, berdasarkan beberapa teori di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang berkembang dari dorongan individu lain dan keadaan yang dialami seseorang.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Menurut (Hasibuan, 2016) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut :

1) Faktor pendukung atau faktor pemuas (Motivation Factor)

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti :

a) Prestasi yang diraih (*Achievement*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk serta energi yang dimilikinya demi mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan sncapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan

b) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

c) Kepuasan kerja itu sendiri (*The Work It Self*)

Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (*the steady-state theory of job statisfaction*) mengemukakan bahwa kepribadian

merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

2) Faktor penghambat atau faktor pemelihara (*Maintenance Factor*) Faktor ini disebut dengan dissatisfier atau extrinsic motivation. Faktor ini juga disebut dengan hygiene factor merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang dikategorikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut :

a) Keamanan dan keselamatan kerja yang tidak terjamin

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja. Dengan demikian, apabila pegawai tidak mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

b) Kondisi kerja yang tidak kondusif

Kondisi kerja adalah suatu keadaan di mana pegawai mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik. Dengan demikian, apabila pegawai tidak mendapatkan kondisi kerja yang kondusif akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

c) Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan yang tidak terjalin dengan baik. Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi

kerja yang harmonis. Dengan demikian apabila pegawai tidak memiliki hubungan yang baik kepada anggota organisasi lainnya akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

Menurut (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

1) Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan atau kompensasi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

2) Faktor Pekerjaan

- a) Gaji dan benefit yang diterima
- b) Kebijakan-kebijakan organisasi
- c) Supervisi
- d) Hubungan antar manusia
- e) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- f) Budaya organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunyoto, 2013) ada tujuh, yaitu:

1) Motivasi kerja,

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi

kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

### 3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing- masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

### 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada pegawai.

### 5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan organisasi kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak organisasi memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

### 6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh organisasi. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh organisasi kepada

pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan 9 dengan baik pula.

#### 7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

#### 1) Faktor Intern

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

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

##### b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan

sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
4. Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor Ekstern

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

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervise 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 organisasi, 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. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja**

Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut (Hasibuan, 2016) tujuan pemberian motivasi kepada pegawai ada 11 (sebelas) yaitu sebagai berikut:

- 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-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi

individu terhadap stimuli tersebut. Adapun tujuan pemberian motivasi menurut (Sudirman, 2018), antara lain:

- 1) Mendorong individu untuk melakukan sesuatu, motivasi dalam hal ini yaitu motor penggerak melalui masing-masing aktivitas yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang akan diwujudkan, sehingga motivasi bisa memberikan aktivitas serta arah yang harus dikerjakan selaras pada rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yakni menetapkan tindakan-tindakan apa yang harus dikerjakan yang selaras untuk mewujudkan tujuan, dengan menyisihkan tindakan-tindakan yang tidak berguna untuk tujuan tersebut.

Motivasi semangat kerja sangat diperlukan oleh pegawai, adapun beberapa manfaat motivasi untuk mendorong semangat kerja pegawai di perusahaan (Sunyoto, 2013), yaitu:

- 1) Motivasi dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam memberikan *output* pekerjaan mereka.
- 2) Motivasi dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih cepat dan maksimal.
- 3) Motivasi dapat membuat karyawan untuk selalu memberikan hasil usaha yang terbaik.
- 4) Motivasi dapat membantu pengembangan diri masing-masing karyawan.

Peran motivasi tidak dapat dianggap remeh dalam suatu perusahaan. Motivasi adalah proses sederhana yang membutuhkan pemahaman tentang pikiran dan perilaku manusia. Impelementasi motivasi yang tepat dapat merangsang motif seorang karyawan membantu dalam memulai dan mempertahankan tindakan, juga membantu secara luas dalam upaya pemenuhan target perusahaan. Motivasi

memiliki manfaat besar secara holistik pada keseluruhan kinerja karyawan. Manfaat tersebut menurut (Sutrisno, 2016) adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan untuk cepat tanggap dan beraksi

Setiap masalah memerlukan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia untuk mencapai tujuan. Melalui motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan memanfaatkan sepenuhnya. Ini bisa dilakukan dengan membangun kemauan karyawan untuk bekerja. Motivasi akan membantu perusahaan dalam mengamankan pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin.

2) Meningkatkan tingkat efisiensi karyawan

Tingkat bawahan atau karyawan tidak hanya bergantung pada kualifikasi dan kemampuannya. Untuk mendapatkan yang terbaik dari kinerja karyanya, kesenjangan antara kemampuan dan kemauan harus diisi sehingga membantu dalam meningkatkan tingkat kinerja bawahan. Ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas, mengurangi biaya operasi, dan meningkatkan efisiensi keseluruhan.

3) Mengarah pada pencapaian tujuan organisasi

Tujuan suatu perusahaan hanya dapat dicapai ketika faktor-faktor berikut terjadi. Pertama, ada pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin, ada lingkungan kerja yang kooperatif, karyawan diarahkan pada tujuan dan mereka bertindak secara sengaja, Tujuan dapat dicapai jika koordinasi dan kerja sama terjadi secara simultan yang dapat dilakukan secara efektif melalui motivasi.

4) Membangun hubungan yang bersahabat

Motivasi merupakan faktor penting yang membawa kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengingat dan menyusun rencana insentif untuk

kepentingan karyawan. Manfaat utamanya adalah dapat dimulai dengan hal-hal berikut.

- a) Insentif moneter dan non-moneter.
  - b) Peluang promosi untuk karyawan.
  - c) Disinsentif bagi karyawan yang tidak efisien.
- 5) Mengarah pada stabilitas tenaga kerja

Karyawan dapat tetap loyal kepada perusahaan hanya ketika mereka memiliki perasaan ikut dilibatkan dalam manajemen. Keterampilan dan efisiensi karyawan akan selalu bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Ini akan mengarah pada citra publik yang baik di pasar yang akan menarik perhatian orang-orang yang kompeten dan berkualitas.

### **2.1.2.3 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi dapat dipakai menurut teori motivasi berprestasi, menurut (Hasibuan, 2016), indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yaitu :

- 1) Fisikologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- 2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

- 4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh organisasi dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa indikator motivasi kerja adalah:

- 1) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi Masa Depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan membuat rencana dalam hal tersebut.
- 3) Orientasi tugas/sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas
- 4) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 5) Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguhsungguh.
- 6) Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Adapun indikator motivasi Kerja menurut (Fadillah, Widodo, & Budiarmo, 2013) yaitu, sebagai berikut:

1) Tanggung jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2) Prestasi kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3) Peluang untuk maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

4) Pengakuan atas kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5) Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya

#### **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior***

##### **2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* muncul pada diri pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan.

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas

fungsi organisasi”. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

#### **2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2020) manfaat *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- 2) OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
- 3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
- 5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performa yang baik.
- 6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.

- 7) OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 8) OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal sosial.

Adapun (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Pegawai yang melakukan perilaku OCB jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan OCB terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir

sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk kordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah

produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidaksesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

##### 1) Kepuasan Kerja

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

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan

bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Di dalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam *job description* serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

### 3) Motivasi Instrinsik

*Organizational citizenship behavior* muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

### 4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Transformational leadership*, *leader-member exchange*, *super leadership*, *traditional path goal leadership*, dan *substitutes for leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Dukungan dan gaya

kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya OCB pada anggota organisasi.

#### 5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

#### 7) Masa Kerja

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

## 8) Motivasi Kerja

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka mendapatkan dorongan atau motivasi oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.
- 2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
- 3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
- 4) *Organizational commitment*, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah *organizational commitment* dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen *organizational commitment* yang berpengaruh terhadap OCB total adalah

komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki organizational commitment yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).

- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional perceived *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.
- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Adapun pendapat lain (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan OCB pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

1) *Organizational commitment*

Komitmen organisas dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi atau organisasi, seperti keinginan untuk mengabdikan pada organisasi

2) Kepuasan kerja

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi

Sedangkan menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

#### **2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi.

Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

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

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3) *Sportmanship*

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

4) *Courtesy*

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

### 5) *Civic Virtue*

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

Sedangkan menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

#### 1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

#### 2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

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

#### 3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

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

#### 4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi

#### 5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

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

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

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

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

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

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

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

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



hubungan iklim organisasi terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

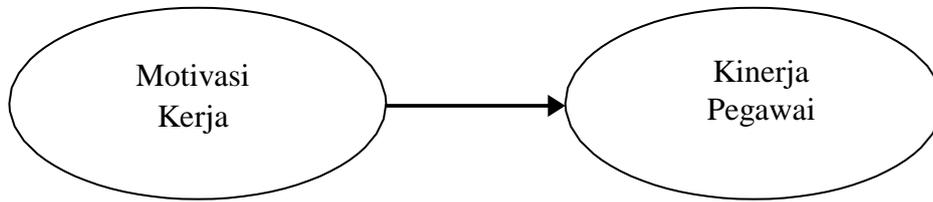
### **Gambar 2.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, (Winardi, 2010) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu bahwa seseorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

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

tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

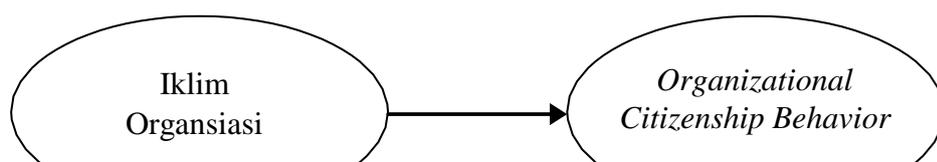


**Gambar 2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

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

Iklim organisasi merupakan konsep sistem yang menggambarkan keseluruhan suatu organisasi, yang apabila hal itu dikelola dan ditingkatkan dengan baik kedalam suatu rencana jangka panjang kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja yang dapat diukur. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Luthans, 2016). Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan organisasi baik secara individu maupun kelompok diterima oleh anggota organisasi. Dengan demikian maka iklim organisasi positif dapat mempengaruhi performa dan loyalitas anggota organisasi sehingga timbul kesukarelaan dalam diri pegawai untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Tentu sangat diharapkan sumber daya manusia yang baik untuk menjaga kelangsungan perkembangan dan hidup sebuah organisasi atau organisasi.

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



hubungan iklim organisasi terhadap OCB yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Gambar 2.3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

**2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Motivasi pada diri pegawai mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2016).

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

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

terhadap *organizational citizenship behavior*. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap OCB yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Gambar 2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

**2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

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

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

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

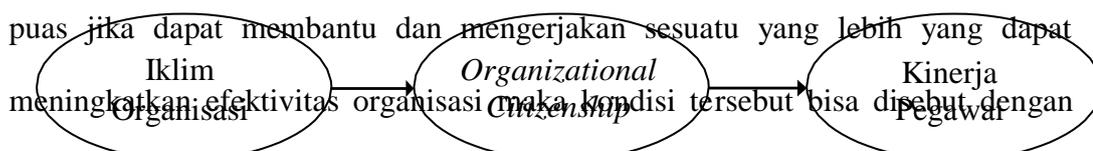


kinerja pegawai. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan OCB terhadap kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Gambar 2.4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

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

Seorang anggota organisasi dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi tersebut bisa disebut dengan OCB (Mahendra & Surya, 2017). OCB yang ada dalam diri pegawai berdampak positif bagi organisasi selain disebabkan oleh komitmen pegawai yang timbul dari kepuasan terhadap iklim organisasi. Pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. OCB dalam diri pegawai penting menjadi perhatian bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja dan fungsi dari organisasi. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan iklim organisasi terhadap kinerja melalui OCB yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

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

Seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pegawai melebihi tuntutan kerja dan mau turut serta berperan dalam kesuksesan organisasi (Bangun, 2012). Perilaku OCB dapat ditunjukkan dengan membantu sesama rekan kerja, melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah. Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang timbul dalam diri seseorang yang dilakukan secara sukarela dan tidak merupakan bagian dari syarat pekerjaan formal.

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

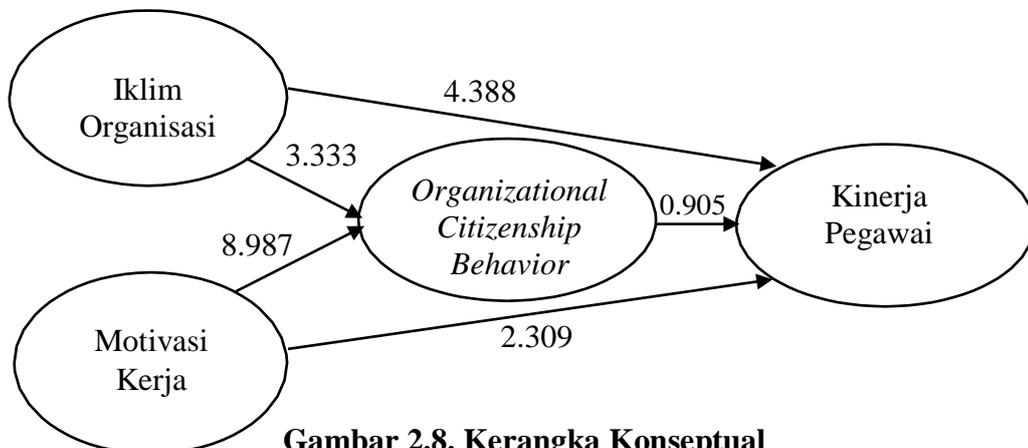
Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018) yang menyimpulkan OCB menjadi mediator pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. OCB berkaitan dengan kinerja pegawai karena perilaku sukarela yang ditunjukkan pegawai akan mampu membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan mampu mempengaruhi motivasi para pegawai. Semakin tinggi OCB yang dimiliki, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gautama & Edalmen, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:



**Gambar 2.8. Kerangka Konseptual**  
Sumber : Data diolah peneliti (2022)

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
5. Ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
6. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
7. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu iklim organisasi, motivasi kerja sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi/intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *asosiatif*. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Pendekatan *asosiatif* adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

##### **3.2.1 Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja adalah output atau hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam periode atau waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan pegawai yang harus sesuai dengan ketentuan organisasi. Berikut indikator dari kinerja pegawai:

**Tabel 3.1. Indikator Kinerja Pegawai**

No	Indikator
1	Ketepatan penyelesaian tugas
2	Kesesuaian jam kerja
3	Tingkat kehadiran
4	Kerjasama antar pegawai
5	Kepuasan Kerja

Sumber : (Setiawan & Dewi, 2014)

### 3.2.2 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. Berikut indikator dari iklim organisasi :

**Tabel 3.2. Indikator Iklim Organisasi**

No	Indikator
1	Tanggung Jawab
2	Identitas Individu dalam Organisasi
3	Kehangatan antar pegawai
4	Dukungan
5	Konflik

Sumber : (Hamid, 2012)

### 3.2.3 Motivasi Kerja (X2)

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.. Adapun indikator dari motivasi kerja ialah:

**Tabel 3.3. Indikator Motivasi Kerja**

No	Indikator
1	Kerja keras
2	Orientasi Masa Depan
3	Orientasi tugas/sasaran
4	Usaha untuk maju

5	Ketekunan
6	Pemanfaatan waktu

Sumber: (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.4 *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Adapun indikator dari *organizational citizenship behavior* ialah:

**Tabel 3.4. Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

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

Sumber : (Organ et al., 2006)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. 1. Ngalengko No.1, Perintis, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20236.

### 3.3.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya dilaksanakan dari bulan April 2022 sampai bulan Agustus 2022, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.5. Waktu Penelitian

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

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Adapun populasi dari penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu yang berjumlah 66 orang.

**Tabel 3.6. Jumlah Pegawai BPSDM Provsu**

<b>No</b>	<b>Bagian</b>	<b>Jumlah</b>
1	Widyaiswara	23
2	Kasubbag Kepegawaian	3
3	Kasubbag Keuangan	3
4	Kasubbag Program Akutabilitas dan Info Publik	5
5	Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial	8
6	Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional	8
7	Kabid Pengembangan Kompetensi inti	8
8	Kabid Sertifikasi, Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan	8
<b>Jumlah</b>		<b>66</b>

### 3.4.2 Sampel

Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sampel jenuh/sensus. Sampel jenuh/sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Artinya peneliti mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu yaitu 66 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi, Irfan,

& Manurung, 2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Sudi dokumentasi, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.
2. Interview, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Interview/Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil
3. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) kuisisioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.7. Skala Likert**

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2

5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
---	---------------------------	---

Sumber: (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini 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, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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

menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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

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

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

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua

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

### **3.6.1.1 Construct reliability and validity**

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

### **3.6.1.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT*  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

## **3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

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

### **3.6.2.1 R-Square**

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh

langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

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

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

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

(*Z/ organizational Citizenship Behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ( $X_1$ /iklim organisasi) dan ( $X_2$ /motivasi kerja) terhadap variabel endogen ( $Y$ /kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

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

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

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel iklim organisasi (X1), 12 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 66 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

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

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

##### 4.1.2 Identitas Responden

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

#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

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

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 44 (66,7%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 22 (33,3%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang berjenis kelamin laki-laki. hal ini menandakan BPSDM Provsu membutuhkan kemampuan dalam penyelesaian tugas yang baik. Dalam hal menyelesaikan pekerjaan, seorang pria dapat dikatakan lebih cepat dibandingkan wanita. Namun, kecintaan para pria dalam dunia kerja juga sangat tinggi, mengingat profesinya sebagai kepala keluarga.

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

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

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari Tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa responden terbanyak terdiri dari pegawai yang verlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 58 (87,9) orang, kemudian diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma yaitu sebanyak 5 (7,6%) orang dan terakhir diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 3 (4,5%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Hal ini dikarenakan Sarjana sekarang ini adalah standar pendidikan terendah. Semua lowongan sekarang menggunakan standar minimal ijazah sarjana atau setidaknya diploma dan itupun sebagian besar dari mereka malah belum mendapatkan pekerjaan alias menganggur.

#### 4.1.2.3 Lama Bekerja

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

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

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 30 (45,5%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun, 23 (34,8%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 10-15 tahun, 7 (10,6%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 15 tahun dan 6 (9,1%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun. Hal ini menandakan bahwasanya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara memiliki tenaga kerja senior yang sudah berpengalaman

#### 4.1.2.4 Usia

**Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	18.2	18.2	18.2
	30-40 Tahun	15	22.7	22.7	40.9
	> 40 Tahun	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (59,1%) orang pegawai yang berusia lebih dari 40 tahun, 15 (22,7%) orang pegawai yang berusia 30-40 tahun, dan 12 (18,2%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia diatas 40 tahun.

#### 4.1.2.5 Status Pernikahan

**Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Satus Pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	53	80.3	80.3	80.3
	Belum Menikah	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 53 (80,31%) orang pegawai yang yang sudah menikah, dan 13 (19,7%) orang pegawai yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah menikah.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	71,2	7	10,6	4	6,1	0	0	8	12,1	66	100
2	43	65,2	5	7,6	4	6,1	3	4,5	11	16,7	66	100
3	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
4	45	68,2	5	7,6	4	6,1	2	3	10	15,2	66	100
5	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
6	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
7	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
8	40	60,6	6	9,1	3	4,5	1	1,5	16	24,2	66	100
9	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
10	44	66,7	6	9,1	3	4,5	0	0	13	19,7	66	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

- 1) Jawaban responden pekerjaan yang diberikan kepada saya semua dapat saya selesaikan dengan baik tanpa ada kendala mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,2%
- 2) Jawaban responden saya mampu mengatur waktu sefeektif mungkin dalam hal penyelesaian tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,2%
- 3) Jawaban responden saya dapat memaksimalkan segala waktu yang diberikan untuk melakukan hal-hal positif dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 4) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,2%
- 5) Jawaban responden saya hadir selalu tepat waktu dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%

- 6) Jawaban responden saya berusaha semaksimal mungkin untuk datang bekerja walaupun dalam keadaan sakit mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 7) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan masalah yang ada antar sesama pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,7%
- 8) Jawaban responden saya selalu membantu rekan kerja jika sedang berada dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat sangat setuju yaitu sebesar 60,6%.
- 9) Jawaban responden organisasi menyediakan segala fasilitas keselamatan kerja untuk menjaga segala kegiatan dapat terlaksana dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,7%
- 10) Jawaban responden tingkat keamanan dan keselamatan kerja pada organisasi sangat tinggi mayoritas responden menjawab sangat sangat setuju yaitu sebesar 60,7%.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa secara umum komitmen pegawai BPSDM Provsu sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden yg lebih dari 50% sangat setuju dan setuju, dengan demikian departemen harus mampu mempertahankan hal tersebut. Kinerja yang baik dari pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kemajuan organisasi.

#### 4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel iklim organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	63,6	5	7,6	2	3	0	0	17	25,8	66	100
2	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
3	42	63,6	7	10,6	1	1,5	4	6,1	12	18,2	66	100
4	43	65,2	4	6,1	5	7,6	7	10,6	7	10,6	66	100
5	32	48,5	12	18,2	2	3	4	6,1	16	24,2	66	100
6	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
7	46	69,7	4	6,1	2	3	3	4,5	11	16,7	66	100
8	39	59,1	6	9,1	3	4,5	1	1,5	17	25,8	66	100
9	39	59,1	6	9,1	3	4,5	1	1,5	17	25,8	66	100
10	39	59,1	6	9,1	3	4,5	1	1,5	17	25,8	66	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel iklim organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden setiap pegawai sudah memahami dan menjalani tanggung jawab dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,6%
- 2) Jawaban responden setiap pegawai bertanggung jawab atas segala hasil kerja yang dicapai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 3) Jawaban responden pekerjaan saya di organisasi ini didefinisikan secara jelas dan tersruktur mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,6%
- 4) Jawaban responden saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,2%

- 5) Jawaban responden tingkat kerjasama antara atasan dan bawahan di tempat bekerja sangat baik sehingga memudahkan segala pelaksanaan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,5%
- 6) Jawaban responden tingkat koordinasi antara sesama rekan kerja sudah terjalin dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 7) Jawaban adanya saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,7%
- 8) Jawaban responden terdapat rasa saling percaya antar pegawai dalam organisasi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%
- 9) Jawaban responden setiap konflik yang terjadi dapat di selesaikan dengan baik oleh pegawai yang bersangkutan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%
- 10) Jawaban responden saya mampu menjadi penengah atas konflik yang terjadi di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel iklim kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju, hal ini menunjukkan sebagian besar responden merasa bahwa iklim kerja yang ada di instansi mereka sudah cukup baik. Untuk itu BPSDM Provsu perlu mempertahankan dan meningkatkan iklim kerja di dalam organisasi baik dari hubungan antar rekan kerja maupun fasilitas kerja yang ada di instansi. hal ini akan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih baik lagi.

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	63,6	5	7,6	0	0	2	3	17	25,8	66	100
2	54	81,8	2	3	3	4,5	1	1,5	6	9,1	66	100
3	42	63,6	7	10,6	1	1,5	4	6,1	12	18,2	66	100
4	1	1,5	45	68,2	5	7,6	4	6,1	11	16,7	66	100
5	1	1,5	45	68,2	5	7,6	4	6,1	11	16,7	66	100
6	44	66,7	5	7,6	4	6,1	0	0	13	19,7	66	100
7	47	71,2	7	10,6	4	6,1	0	0	8	12,1	66	100
8	44	66,7	5	7,6	4	6,1	3	4,5	10	15,2	66	100
9	1	1,5	45	68,2	5	7,6	4	6,1	11	16,7	66	100
10	1	1,5	44	66,7	5	7,6	4	6,1	12	18,2	66	100
11	1	1,5	44	66,7	5	7,6	4	6,1	12	18,2	66	100
12	43	35,2	5	7,6	4	6,1	2	3	11	16,7	66	100

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu focus pada pekerjaan saat sedang berada tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,6%
- 2) Jawaban responden dalam melaksanakan pekerjaan saya akan mengerjakannya sampai tuntas dan mencapai tujuan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 81,8%
- 3) Jawaban responden saya sering terlibat dalam membuat perencanaan yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,6%

- 4) Jawaban responden saya berkeinginan untuk selalu berkreatifitas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,2%
- 5) Jawaban responden jika saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan maka saya bersedia untuk memperbaiki sehingga tidak terulang lagi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,2%
- 6) Jawaban responden saya selalu memberikan hasil kerja yang baik kepada organisasi agar tercapai tujuan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 7) Jawaban responden saya bersedia melaksanakan pekerjaan dengan beban kerja yang tinggi yang di berikan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,2%
- 8) Jawaban responden saya selalu mendukung usaha-usaha perbaikan untuk kemajuan agar dilaksanakan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,7%.
- 9) Jawaban responden didalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha untuk melaksanakannya sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,2%
- 10) Jawaban responden saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan kemampuan saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%
- 11) Jawaban responden saya mengerjakan pekerjaan di awal waktu mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 66,7%
- 12) Jawaban responden di waktu senggang saya tetap berusaha untuk melakukan aktivitas ataupun pekerjaan lain diluar pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 35,2%.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel motivasi kerja sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju, hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai BPSDM Provsu sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi yang membantu dirinya semangat dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi akan lebih memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja, yang mana hal ini secara langsung juga akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai di organisasi tersebut.

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

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	71,2	4	6,1	2	3	2	3	11	16,7	66	100
2	39	59,1	6	9,1	3	4,5	1	1,5	17	25,8	66	100
3	42	63,6	5	7,6	0	0	2	3	17	25,8	66	100
4	53	80,3	2	3	3	4,5	1	1,5	7	10,5	66	100
5	42	63,6	7	10,6	1	1,5	4	6,1	12	18,2	66	100
6	45	68,2	5	7,6	4	6,1	0	0	11	16,7	66	100
7	44	66,7	6	9,1	4	6,1	0	0	11	16,7	66	100
8	43	65,2	5	7,6	4	6,1	0	0	14	21,2	66	100
9	42	63,6	5	7,6	0	0	2	3	17	25,8	66	100
10	44	66,7	3	4,5	0	0	2	3	17	25,8	66	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,2%
- 2) Jawaban responden apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%
- 3) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,6%
- 4) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,3%
- 5) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,6%
- 6) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,2%
- 7) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai organisasi saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 66,7%
- 8) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,2%.
- 9) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,6%

10) Jawaban responden saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,7%.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *organizational citizenship behavior*, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju, hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai BPSDM Provsu sudah memiliki rasa kesukarelaan yang tinggi dalam memajukan instansi baik dalam membantu rekan kerja dan mensukseskan setiap kegiatan organisasi. Hal ini dapat memicu timbulnya komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang mana komitmen kerja yang tinggi dari pegawai dapat membantu perusahaan cepat dalam mencapai tujuannya.

## 4.2 Analisis Data

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

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

#### 4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

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

**Tabel 4.11. Composite Reliability**

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Iklm organisasi (X1)	0.880
Motivasi kerja (X2)	0,855
Kinerja pegawai (Y)	0.912

<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.861
--	-------

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kinerja pegawai (Y) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kinerja pegawai (Y) adalah  $0.912 > 0.6$ .
- 2) Variabel *organizational citizenship behavior (Z)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability organizational citizenship behavior (Z)* adalah  $0.861 > 0.6$ .
- 3) Variabel iklim organisasi (X1) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* iklim organisasi (X1) adalah  $0.880 > 0.6$ .
- 4) Variabel motivasi kerja (X2) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja (X2) adalah  $0.855 > 0.6$ .

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.12. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Iklim organisasi (X1)	Kinerja pegawai (Y)	Motivasi kerja (X2)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
Iklim organisasi (X1)				
Kinerja pegawai (Y)	0.941			
Motivasi kerja (X2)	0.818	0.803		
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.982	0.863	0.979	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* pada tabel 4.12 di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap X2 (motivasi kerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.818 < 0.90$ , artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 2) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.941 > 0.90$ , artinya *discriminant validity* kurang baik, atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 3) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.803 < 0.90$ , artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 4) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.982 > 0.90$ , artinya *discriminant validity* kurang baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 5) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.979 > 0.90$ , artinya *discriminant validity* kurang baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 6) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0.863 < 0.90$ , artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

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

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

#### 4.2.2.1 *R-Square*

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

**Tabel 4.13. *R-Square***

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja pegawai (Y)	0.758	0.747
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	0.904	0.901

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.747. Artinya kemampuan variabel X yaitu iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 74,7% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.901 artinya kemampuan variabel X iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 90,1% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### 4.2.2.2 *F-Square*

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

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

**Tabel 4.14. F-Square**

	Iklm organisasi (X1)	Kinerja pegawai (Y)	Motivasi kerja (X2)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
Iklm organisasi (X1)		0.473		0.290
Motivasi kerja (X2)		0.112		1.832
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>		0.018		
Kinerja pegawai (Y)				

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.14 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.473, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
- 2) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.112, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0.290, maka efek yang besar dari variabel eksogen

terhadap endogen

- 4) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 1.832, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.018 , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

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

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. Path Coefficient**

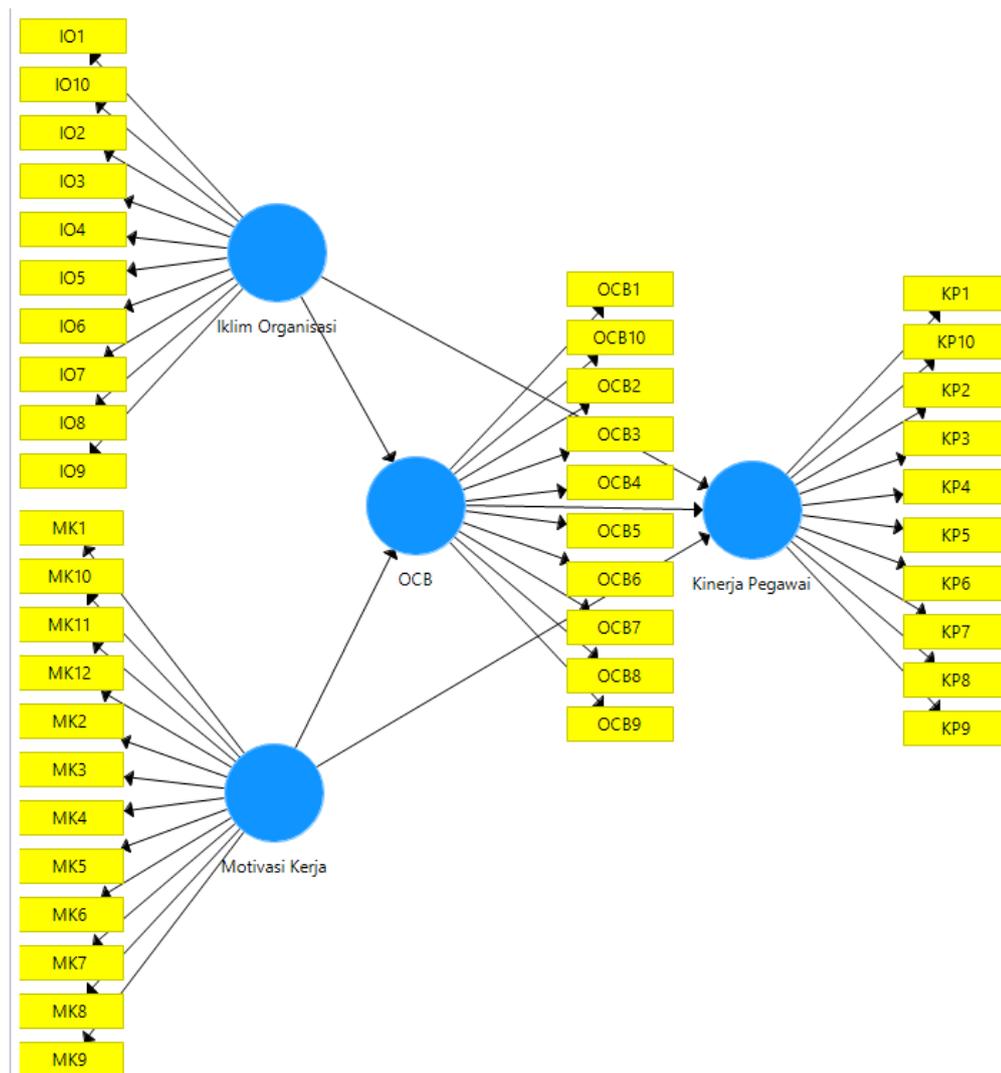
	<i>TStatistics</i> ( <i>JO/STDEV</i> )	<i>P-Values</i>
Iklm organisasi (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	4.388	0.000
Iklm organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	3.333	0.001
Motivasi kerja (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	2.309	0.021
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	8.987	0.000

<i>Organizational citizenship behavior (Z) -&gt; Kinerja pegawai (Y)</i>	0.905	0.366
--	-------	-------

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada  $TStatistic(|O/STDEV|)$ ), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.388$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (Iklim organisasi ) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.309$  dan  $P-Value = 0.021 < 0.05$ , artinya, pengaruh X2 (Motivasi kerja) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.333$  dan  $P-Value = 0.001 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (Iklim organisasi ) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 8.987$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$ , artinya, pengaruh X2 (Motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.905$  dan  $P-Values = 0.366 > 0.05$ , artinya, tidak terdapat pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (Kinerja pegawai).



**Gambar 4.1. Efek Mediasi**

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

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai  $P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X1$ /iklim organisasi) dan ( $X2$ /motivasi kerja) terhadap variabel endogen

(Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

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

**Tabel 4.16. Indirect Effect**

	<i>TStatistics( O/STDEV )</i>	<i>P-Values</i>
Iklm organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	0.809	0.419
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	0.897	0.370

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung iklim organisasi (X1) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja pegawai (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 0.809, dengan  $P\text{-Values} 0.419 > 0.05$  (tidak signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai).
- 2) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X2) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja pegawai (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 0.897 dengan  $P\text{-Values} 0.370 > 0.05$  (tidak signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai).

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

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

**Tabel 4.17. Total Effect**

	<i>TStatistics( O/STDEV )</i>	<i>P-Values</i>
Iklm organisasi (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	4.834	0.000
Iklm organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	3.333	0.001
Motivasi kerja (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	2.444	0.015
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	8.987	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	0.905	0.366

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

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

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4.834 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 3.333 dengan *P-Values*  $0.001 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2.444 dengan *P-Values*  $0.015 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi kerja) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 8.987 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 0.905 dengan *P-*

*Values*  $0.366 > 0.05$  (tidak berpengaruh).

### 4.3 Pembahasan

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

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

#### 4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, X1 terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.388$  dan *P- Values*  $0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi

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

Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel iklim organisasi diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 2 (setiap pegawai bertanggung jawab atas segala hasil kerja yang dicapai) selain itu pernyataan setuju juga terlihat jelas pada pernyataan 7 (adanya saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari) dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator iklim organisasi yakni tanggung jawab dan dukungan sudah baik. Sehingga iklim organisasi yang ada di dalam instansi tersebut sudah dapat dikatakan baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Iklim organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai.

Namun pada pernyataan 5 (tingkat kerjasama antara atasan dan bawahan di tempat bekerja sangat baik) dan pernyataan 10 (saya mampu menjadi penengah atas konflik yang terjadi di organisasi) menjadi pernyataan yang paling banyak

tidak di setuju oleh pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai merasa sesuai dengan iklim organisasi yang ada pada instansi tersebut.

Dengan demikian mengingat pentingnya iklim organisasi yang baik di dalam sebuah instansi untuk itu perlu disarankan agar selalu memperhatikan bagaimana iklim organisasi yang tercipta di dalam perusahaan, agar pegawai yang bekerja di dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif dan mencapai produktivitas yang diharapkan, hal tersebut dapat mengurangi resiko munculnya keinginan keluar karyawan dari perusahaan.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.309$  dan  $P-Values$  0.001 dengan taraf signifikan  $0.021 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 2 (responden dalam melaksanakan pekerjaan saya akan mengerjakannya sampai tuntas dan mencapai tujuan) selain itu pernyataan sangat setuju juga terlihat jelas

pada pernyataan 7 (saya bersedia melaksanakan pekerjaan dengan beban kerja yang tinggi yang di berikan organisasi) dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator motivasi kerja yakni kerja keras dan usaha untuk maju sudah menjadikan setiap pegawai mampu mencapai kinerja yang baik. Sehingga motivasi kerja pegawai di instansi tersebut sudah dapat dikatakan cukup baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai.

Motivasi kerja adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Robbins, 2013) didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara motivasi kerjaonal yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dalam organisasi pegawai merupakan tenaga kerja yang dituntut untuk mampu bekerja dengan baik gua memajukan perusahaan, maka pegawai dalam menjalankan tugasnya harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Namun pada pernyataan 1 (saya selalu focus pada pekerjaan saat sedang berada tempat kerja) dan pernyataan 6 (jika saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan maka saya bersedia untuk memperbaiki sehingga tidak terulang lagi) menjadi pernyataan yang paling banyak tidak di setuju oleh pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai memiliki motivasi yang tinggi

dalam bekerja.

Dengan demikian mengingat pentingnya motivasi kerja yang tinggi di dalam sebuah instansi untuk itu perlu disarankan agar pimpinan Memberikan pemenuhan atas kebutuhan dari pekerjaan seperti pemenuhan kebutuhan ekonomis dan harapan dari pegawai itu sendiri seperti penghargaan atas prestasi kerja agar dapat lebih merasa di hargai dan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, serta pemberian insentif yang layak sesuai dengan tugas yang dibebankannya agar lebih menumbuhkan rasa di hargai dari atasannya dan memacu untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*,  $X_1$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.333$  dan  $P-Values$  0,001 dengan taraf signifikan  $0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lubis, 2015); (Khairuddin, 2020); dan (Ukkas & Latif, 2017) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB.

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

atau tidak (Luthans, 2016). Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan organisasi baik secara individu maupun kelompok diterima oleh anggota organisasi. Dengan demikian maka iklim organisasi positif dapat mempengaruhi performa dan loyalitas anggota organisasi sehingga timbul kesukarelaan dalam diri pegawai untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Tentu sangat diharapkan sumber daya manusia yang baik untuk menjaga kelangsungan perkembangan dan hidup sebuah organisasi atau organisasi.

#### **4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*,  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 8.987$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ibrahim & Aslinda, 2014); (Muchtadin & Chaerudin, 2020) dan (Sukanti, Hardhienata, & Retnowati, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

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

pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2016).

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

#### **4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, Z terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.905$  dan  $P-Values 0.366$  dengan taraf signifikan  $0.366 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 1 (saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya) selain itu pernyataan sangat setuju juga terlihat jelas pada pernyataan 4 (apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya)

dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator OCB yakni *altruism* dan *sonscientiousness* sudah cukup baik dan mampu membantu pegawai dalam pencapaian kinerja yang baik juga. Sehingga OCB yang dimiliki pegawai di instansi tersebut sudah dapat dikatakan baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa OCB yang tinggi yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

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

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

Namun pada pernyataan 3 (saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari organisasi) dan pernyataan 9 (saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi saya) menjadi pernyataan yang paling banyak tidak di setujui oleh pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai memiliki OCB yang tinggi dalam bekerja.

Dengan demikian mengingat pentingnya OCB yang tinggi di dalam sebuah instansi untuk itu perlu disarankan agar sebaiknya dapat terus memberikan perhatian terhadap segala kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya agar pegawai merasa diperhatikan dan dihargai sehingga pegawai menjadi rela dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*,  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.809$  dan  $P-Values$  0.419 dengan taraf signifikan  $0.419 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan tidak ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

Seorang anggota organisasi dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi tersebut bisa disebut dengan OCB (Mahendra & Surya, 2017). OCB yang ada dalam diri pegawai berdampak positif bagi organisasi selain disebabkan oleh komitmen pegawai yang timbul dari kepuasan terhadap iklim organisasi. Pegawai merasakan kepuasan terhadap

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

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

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*,  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.084$  dan  $P-Values$  0.370 dengan taraf signifikan  $0.370 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* yang mana berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018) dan (Gautama & Edalmen, 2020) yang menyimpulkan OCB menjadi mediator pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

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

sesama rekan kerja, melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah. Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang timbul dalam diri seseorang yang dilakukan secara sukarela dan tidak merupakan bagian dari syarat pekerjaan formal.

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

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

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

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika iklim organisasi yang di rasakan pegawai baik, maka juga akan meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada penelitian ini, dan iklim organisasi memiliki hubungan yang sangat erat terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka juga akan meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada penelitian ini, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang sangat erat terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti jika pegawai merasa nyaman dengan iklim organisasi tempat mereka abekerja, maka juga akan meningkatkan perilaku OCB pegawai khususnya pada penelitian ini, dan iklim organisasi memiliki hubungan yang sangat erat terhadap perilaku pegawai untuk sukarela bekerja di luar tupoksinya/OCB.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka juga akan meningkatkan perilaku OCB pegawai terhadap instansi

khususnya pada penelitian ini, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang sangat erat terhadap perilaku pegawai untuk sukarela bekerja di luar tupoksinya/OCB.

5. *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika pegawai memiliki perilaku OCB yang baik, maka belum mampu meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada penelitian ini, dan OCB tidak memiliki hubungan yang erat terhadap tinggi atau rendahnya kinerja seorang pegawai.
6. Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator.
7. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator.

## 5.2 Saran

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

1. Kepada pihak Pimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sebaiknya dapat memberikan iklim organisasi dengan baik terutama dalam hal pemberian *reward*, di dalam instansi *reward* menjadi suatu kepuasan bagi pegawai. Pegawai yang merasa mendapat tambahan *reward* di dalam bekerja iya akan menjadi puas dan akan terus meningkatkan kinerjanya selain itu, keadilan juga dapat menjaga ketertiban dan kepatuhan dalam bekerja di organisasi. Hal ini di maksudkan untuk terus menjaga dan diharapkan

mampu meningkatkan kinerja dari para pegawai.

2. Kepada pihak Pimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sebaiknya dapat terus memberikan perhatian terhadap segala kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya agar pegawai merasa diperhatikan dan dihargai sehingga pegawai menjadi rela dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
3. Organisasi harus meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai terutama dalam hal bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif, membantu sesama rekan kerja, melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah agar setiap pegawai yang berada dalam organisasi memiliki usaha dan upaya untuk mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan. Bagi pegawai dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan akan mendapat *reward* dan bagi pegawai yang tidak dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan perusahaan akan menerima *punishment* (hukuman) dalam bentuk teguran sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki

kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT. Chin Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Bangun, W. (2012). *Intisari Manajemen*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Dalimunthe, F. F., & Akrim, A. (2021). Pengaruh iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, 2(3), 89–101.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: PT. Temprina Media Grafika.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, A. (2013). *Manajemen Supervisi* (Cetakan Ke.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fachrezi, H., & Pasaribu, H. K. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiatmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe Pt. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 2(2), 1–9.

- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hamid, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (pp. 134–147).
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. 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.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.

- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), 114–120.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020a). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences* (pp. 441–446).
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khairuddin. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(3), 554–560.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai

pada Perusahaan. *HUMANIORA*, 5(1), 62–70.

- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Lembagaa: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agrolembara*, 7(2), 116–123.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mahendra, I. M. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4569–4688.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence Of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *inasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 930–944.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. CA: Sage.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 216–222).
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja

dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.

Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.

Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 73–85.

Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.

Setiawan, F., & Dewi, K. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, 3(5), 1471–1490.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.

Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRDKabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi dan Bisnis (JIBEKA)*, 9(1), 44–53.

Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UPP STIM YKPN.

Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour in Schools: Examining the Impact and Opportunities within Educational System*. Milton Park: Routledge.

Sudirman. (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanti, L., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2017). Relationship Between Organizational Culture, Motivation, and Personality to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 6(10), 20246–20249.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Equilibrium*, 6(1), 19–28.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi. (2010). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2007). *Budaya Dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wonua, A. R., Phradiansah, & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.

**LAMPIRAN**

## KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk memenuhi tugas akhir, bersama ini saya Muhammad Arif Susilo menyampaikan kuesioner penelitian mengenai “**Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu)**”. Adapun hasil dari kuesioner ini akan digunakan sebagai bahan penyusunan tugas akhir pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Peneliti memahami waktu Bapak/Ibu sangatlah terbatas dan berharga, namun peneliti juga berharap kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu penelitian ini dengan mengisi secara lengkap kuesioner yang terlampir. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**A. Petunjuk Pengisian**

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan 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 : ..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Lama Bekerja :  1-5 tahun  5-10 Tahun

10-15 Tahun  > 15 Tahun

Usia :  20-30 Tahun  30-40 Tahun

> 40 Tahun

Status Pernikahan :  Menikah  Belum Menikah

### Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Ketepatan Penyelesaian Tugas</b>					
1	Pekerjaan yang diberikan kepada saya semua dapat saya selesaikan dengan baik tanpa ada kendala					
2	Saya mampu mengatur waktu sefeektif mungkin dalam hal penyelesaian tugas					
	<b>Kesesuaian Jam Kerja</b>					
3	Saya dapat memaksimalkan segala waktu yang diberikan untuk melakukan hal-hal positif dalam pekerjaan					
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan					
	<b>Tingkat Kehadiran</b>					
5	Saya hadir selalu tepat waktu dalam bekerja					
6	saya berusaha semaksimal mungkin untuk datang bekerja walaupun dalam keadaan sakit					
	<b>Kerjasama</b>					
7	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan masalah yang ada antar sesama pegawai					
8	Saya selalu membantu rekan kerja jika sedang berada dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaan					
	<b>Kepuasan kerja</b>					
9	Organisasi menyediakan segala fasilitas keselamatan kerja untuk					

	menjaga segala kegiatan dapat terlaksana dengan baik					
10	Tingkat keamanan dan keselamatan kerja pada organisasi sangat tinggi					

**Organizational Citizenship Behavior (Y)**

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

	meskipun pada waktu jam istirahat					
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

### Iklm Organisasi (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Tanggung Jawab</b>					
1	Setiap pegawai sudah memahami dan menjalani tanggung jawab dengan baik					
2	Setiap pegawai bertanggung jawab atas segala hasil kerja yang dicapai					
	<b>Identitas Individu dalam Organisasi</b>					
3	Pekerjaan saya di organisasi ini didefinisikan secara jelas dan tersruktur					
4	Saya mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan.					
	<b>Kehangatan Antar Pegawai</b>					
5	Tingkat kerjasama antara atasan dan bawahan di tempat bekerja sangat baik sehingga memudahkan segala pelaksanaan pekerjaan					
6	Tingkat koordinasi antara sesama rekan kerja sudah terjalin dengan baik					
	<b>Dukungan</b>					
7	Saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari					
8	Terdapat rasa saling percaya antar pegawai dalam organisasi ini.					
	<b>Konflik</b>					
9	Setiap konflik yang terjadi dapat di selesaikan dengan baik oleh pegawai yang bersangkutan					
10	Saya mampu menjadi penengah atas konflik yang terjadi di organisasi					

### Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kerja Keras</b>					
1	Saya selalu focus pada pekerjaan saat sedang berada tempat kerja					
2	Dalam melaksanakan pekerjaan saya akan mengerjakannya sampai tuntas dan mencapai tujuan					
	<b>Orientasi Masa Depan</b>					
3	Saya sering terlibat dalam membuat perencanaan yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi					
4	Saya berkeinginan untuk selalu berkreatifitas					
	<b>Orientasi Tugas/Sasaran</b>					
5	Jika saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan maka saya bersedia untuk memperbaiki sehingga tidak terulang lagi					
6	Saya selalu memberikan hasil kerja yang baik kepada organisasi agar tercapai tujuan organisasi					
	<b>Usaha untuk Maju</b>					
7	Saya bersedia melaksanakan pekerjaan dengan beban kerja yang tinggi yang di berikan organisasi					
8	Saya selalu mendukung usaha-usaha perbaikan untuk kemajuan agar dilaksanakan organisasi					
	<b>Ketekunan</b>					
9	Didalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha untuk melaksanakannya sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan					
10	Saya melakukan pekerjaan dengan					

	sepenuh hati dan kemampuan saya					
	<b>Pemanfaatan waktu</b>					
11	Saya mengerjakan pekerjaan di awal waktu					
12	Di waktu senggang saya tetap berusaha untuk melakukan aktivitas ataupun pekerjaan lain diluar pekerjaan saya					

IKLIM ORGANISASI (X1)											JUMLAH
NO	IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7	IO8	IO9	IO10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	1	1	1	5	1	5	5	4	4	4	31
3	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	43
4	1	1	1	2	1	1	5	1	1	5	19
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
6	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	44
7	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
8	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	46
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	37
11	1	5	3	5	5	5	1	5	5	5	40
12	5	5	5	2	2	5	5	1	1	1	32
13	5	5	5	3	1	1	5	3	3	3	34
14	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	34
15	5	5	4	4	5	5	5	5	1	1	40
16	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	38
17	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	45
18	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
19	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	44
20	1	1	2	3	1	1	5	1	1	5	21
21	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	45
22	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
23	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	18
24	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	30
25	5	5	2	5	1	5	5	5	5	5	43
26	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	18
27	5	4	4	4	5	4	3	1	1	5	36
28	1	1	1	2	4	3	5	1	1	1	20
29	1	1	1	2	2	1	5	1	1	1	16
30	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
31	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	45
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49



11	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
12	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	58
13	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	53
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	5	5	51
16	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
17	5	5	4	1	1	5	5	5	1	1	1	5	39
18	5	5	5	1	1	4	5	5	1	1	1	1	35
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20	1	5	2	5	5	1	1	1	5	5	5	5	41
21	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	52
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	1	5	1	1	1	1	4	1	1	5	5	5	31
24	1	5	5	1	1	1	5	1	1	5	5	5	36
25	5	5	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	53
26	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	24
27	5	5	4	4	5	4	3	1	5	5	5	5	51
28	1	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	51
29	1	3	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	19
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
31	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
33	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	54
34	4	5	5	3	3	3	5	5	1	5	5	1	45
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	5	1	5	5	1	1	3	5	5	5	5	45
37	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
40	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	56
41	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	52
42	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
43	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	55
44	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
45	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	32
46	5	1	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	41
47	4	5	5	1	1	5	3	5	5	1	1	1	37
48	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	46
49	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58
50	5	2	2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	45
51	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	50
52	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
53	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	56
55	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	56
56	1	5	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	27



34	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	38
35	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	46
36	1	3	5	3	5	1	5	1	5	5	34
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	42
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	42
41	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	44
42	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
43	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
44	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	47
45	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	18
46	5	5	3	5	5	5	5	2	5	4	44
47	3	5	5	5	5	1	5	4	5	5	43
48	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	44
49	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	44
50	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	46
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
53	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
54	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	1	2	1	5	1	1	1	5	1	1	19
57	3	1	4	1	4	4	4	1	4	5	31
58	5	4	3	4	3	3	5	1	3	3	34
59	5	2	1	2	1	1	1	1	1	1	16
60	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	46
61	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	42
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
63	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	41
64	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	38
65	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	30
66	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46

NO	OCB (Z)										JUMLAH
	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	4	1	5	1	5	5	5	5	5	41
3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
4	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	30
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
6	1	5	5	5	5	6	6	4	5	5	47
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	42
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
10	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	45

11	1	5	1	5	3	5	5	5	1	1	32
12	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
13	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	47
14	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
15	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	45
16	5	5	1	3	5	5	5	5	1	5	40
17	5	5	5	5	4	1	1	5	5	5	41
18	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	41
19	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	40
20	5	1	1	5	2	5	5	1	1	1	27
21	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	34
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	14
24	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	18
25	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
26	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	18
27	3	1	5	5	4	4	5	4	5	5	41
28	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	30
29	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	16
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
31	5	5	2	1	5	5	5	5	2	2	37
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
34	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	41
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	1	1	4	5	1	5	5	1	4	5	32
37	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	38
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	4	5	1	5	5	5	5	5	5	1	41
42	5	4	5	1	5	5	5	5	5	1	41
43	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	38
44	5	3	5	1	2	5	5	5	5	5	41
45	2	1	5	1	1	1	1	1	5	5	23
46	5	2	5	1	4	3	3	3	5	5	36
47	4	4	4	5	5	1	1	5	4	5	38
48	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	45
49	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	45
50	5	5	5	2	2	4	4	4	5	5	41
51	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	44
52	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	46
55	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	45
56	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	15

57	3	1	5	5	4	4	4	4	5	5	40
58	5	1	1	5	1	3	3	3	1	1	24
59	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	16
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
61	5	5	2	5	5	1	1	5	2	2	33
62	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	42
63	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	38
64	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	41
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	5	5	5	1	5	5	4	1	5	5	41

IKLIM ORGANISASI											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	5	7.6	7.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	18.2	18.2	18.2
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	25.8

Setuju	7	10.6	10.6	36.4
Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

#### X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	10.6	10.6	10.6
	Tidak setuju	7	10.6	10.6	21.2
	Kurang setuju	5	7.6	7.6	28.8
	Setuju	4	6.1	6.1	34.8
	Sangat setuju	43	65.2	65.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	30.3
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	33.3
	Setuju	12	18.2	18.2	51.5
	Sangat setuju	32	48.5	48.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	3	4.5	4.5	21.2
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	24.2
	Setuju	4	6.1	6.1	30.3
	Sangat setuju	46	69.7	69.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Setuju	6	9.1	9.1	40.9
	Sangat setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Setuju	6	9.1	9.1	40.9
	Sangat setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Setuju	6	9.1	9.1	40.9
	Sangat setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	5	7.6	7.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

### X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	9.1	9.1	9.1
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	10.6
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	15.2
	Setuju	2	3.0	3.0	18.2
	Sangat setuju	54	81.8	81.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

### X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	18.2	18.2	18.2
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	25.8
	Setuju	7	10.6	10.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	22.7
	Setuju	5	7.6	7.6	30.3
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

**X5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	22.7
	Setuju	5	7.6	7.6	30.3
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

**X6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	12.1	12.1	12.1
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	18.2
	Setuju	7	10.6	10.6	28.8
	Sangat setuju	47	71.2	71.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**X8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Tidak setuju	3	4.5	4.5	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

### X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	22.7
	Setuju	5	7.6	7.6	30.3
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

### X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	18.2	18.2	18.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Setuju	5	7.6	7.6	31.8
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

### X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	18.2	18.2	18.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Setuju	5	7.6	7.6	31.8
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	43	65.2	65.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

<b>KINERJA PEGAWAI</b>											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	12.1	12.1	12.1
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	18.2
	Setuju	7	10.6	10.6	28.8
	Sangat setuju	47	71.2	71.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	3	4.5	4.5	21.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	27.3
	Setuju	5	7.6	7.6	34.8
	Sangat setuju	43	65.2	65.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	18.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Setuju	5	7.6	7.6	31.8
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	25.8
	Setuju	5	7.6	7.6	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

#### Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------



**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	19.7
	Kurang setuju	2	3.0	3.0	22.7
	Setuju	4	6.1	6.1	28.8
	Sangat setuju	47	71.2	71.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	27.3
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	31.8
	Setuju	6	9.1	9.1	40.9
	Sangat setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	5	7.6	7.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	10.6	10.6	10.6
	Tidak setuju	1	1.5	1.5	12.1
	Kurang setuju	3	4.5	4.5	16.7
	Setuju	2	3.0	3.0	19.7
	Sangat setuju	53	80.3	80.3	100.0

Total	66	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

### Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	18.2	18.2	18.2
	Tidak setuju	4	6.1	6.1	24.2
	Kurang setuju	1	1.5	1.5	25.8
	Setuju	7	10.6	10.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

### Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	22.7
	Setuju	5	7.6	7.6	30.3
	Sangat setuju	45	68.2	68.2	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

### Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	22.7
	Setuju	6	9.1	9.1	31.8
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	98.5
	Total	66	100.0	100.0	

### Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	21.2	21.2	21.2
	Kurang setuju	4	6.1	6.1	27.3
	Setuju	5	7.6	7.6	34.8
	Sangat setuju	43	65.2	65.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Z9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	5	7.6	7.6	36.4
	Sangat setuju	42	63.6	63.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Z10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	25.8	25.8	25.8
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	28.8
	Setuju	3	4.5	4.5	33.3
	Sangat setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	4.5	4.5	4.5
	Diploma	5	7.6	7.6	12.1
	Sarjana	58	87.9	87.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

<b>Lama Bekerja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	6	9.1	9.1	9.1

	5-10 Tahun	30	45.5	45.5	54.5
	10-15 Tahun	23	34.8	34.8	89.4
	>15 Tahun	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	18.2	18.2	18.2
	30-40 Tahun	15	22.7	22.7	40.9
	> 40 Tahun	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	53	80.3	80.3	80.3
	Belum Menikah	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

## R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.758	0.747
OCB (Z)	0.904	0.901

## f Square

Matrix	f Square				
		Iklm Organisasi (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
Iklm Organisasi (X1)			0.473		0.290
Motivasi Kerja (X2)			0.112		1.832
OCB (Z)			0.018		
Kinerja Pegawai (Y)					

## Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...	Copy to
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Iklm Organisasi (X1)	0.844	0.883	0.880	0.441	
Kinerja Pegawai (Y)	0.890	0.898	0.912	0.515	
Motivasi Kerja (X2)	0.824	0.868	0.855	0.356	
OCB (Z)	0.817	0.861	0.861	0.404	

## Discriminant Validity

Fornell-Larcker Cri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotr...	Heterotrait-Monotr..	
	Iklm Organisasi (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
Iklm Organisasi (X1)				
Kinerja Pegawai (Y)	0.941			
Motivasi Kerja (X2)	0.818	0.803		
OCB (Z)	0.982	0.863	0.979	

## Path Coefficients

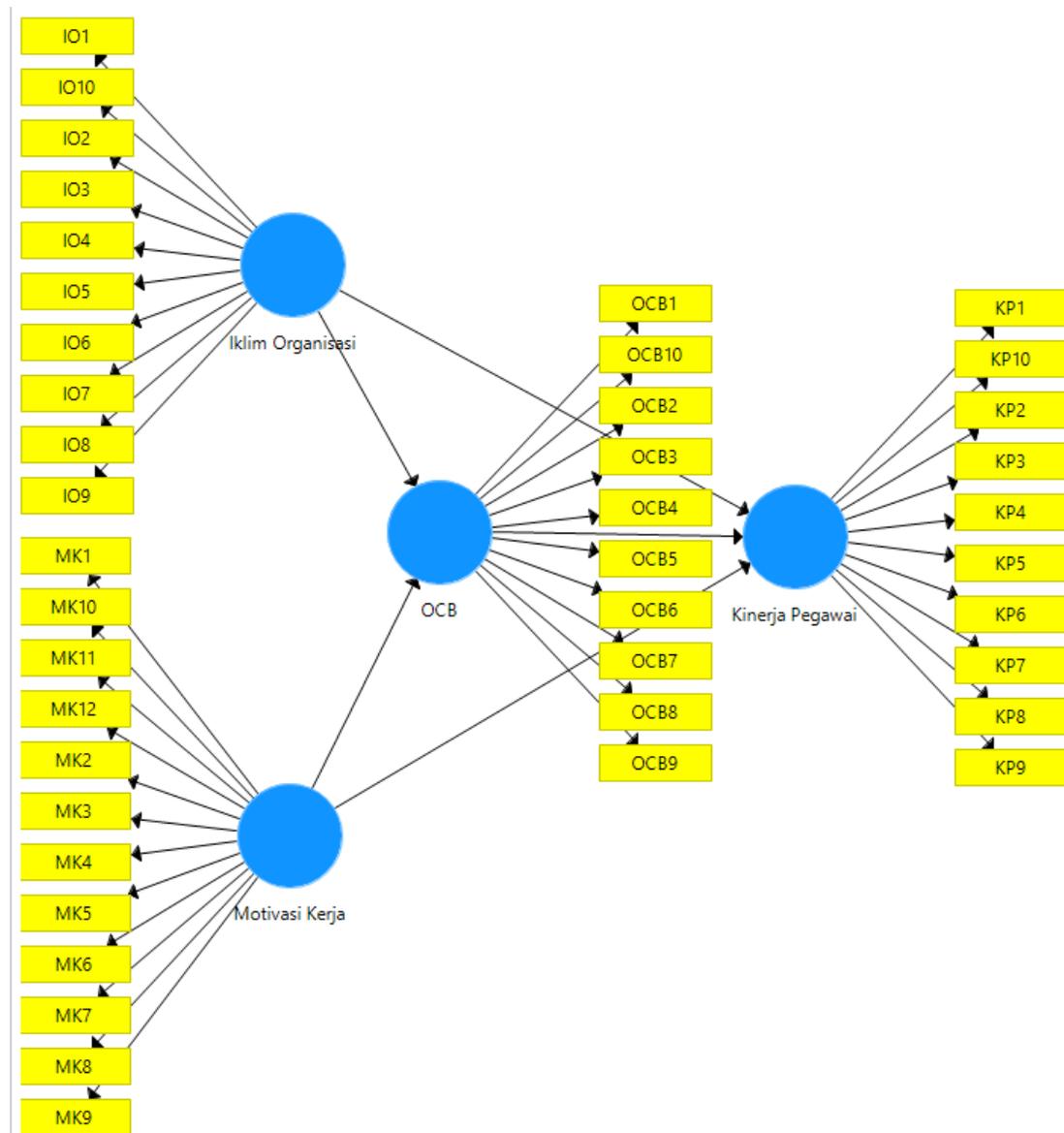
Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Cc	
	Origin...	Sample ...	Standar...	T Statis...	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.651	0.654	0.148	4.388	0.000
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.282	0.297	0.085	3.333	0.001
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.470	0.520	0.203	2.309	0.021
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	0.709	0.697	0.079	8.987	0.000
OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.213	-0.256	0.235	0.905	0.366

## Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Origi...	Sample...	Standar...	T Statistics (I/O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.060	-0.074	0.074	0.809	0.419
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.151	-0.180	0.168	0.897	0.370

## Total Effects

	Original	Sample	Standard	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Iklm Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.591	0.580	0.122	4.834	0.000
Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.282	0.297	0.085	3.333	0.001
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.319	0.339	0.130	2.444	0.015
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	0.709	0.697	0.079	8.987	0.000
OCB (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.213	-0.256	0.235	0.905	0.366





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<http://pascasarjana.umsu.ac.id> [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id) [fumsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1017/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2022  
Lamp. : -  
Hal : **Permohonan Izin Riset**

Medan, 04 Muharram 1443 H  
02 Agustus 2022 M

Kepada Yth :  
**Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
**Provinsi Sumatera Utara**  
di  
Medan Sumatera Utara

*Bismillahirrahmanirrahim*  
*Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : **MUHAMMAD ARIF SUSILO**  
NPM : 2020030035  
Prodi : Magister Manajemen/MSDM  
Judul Tesis : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA (BPSDM PROVSU)

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*



An. Direktur  
Wakil Direktur

*[Signature]*  
Assoc. Prof. Dr. **Muhammad Fitra Zambak, M.Sc.**  
NIDN. 0127058701

Cc. File





**PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA**  
**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Jalan Ngalengko No. 1 Telp. (061) 4525430, 4531066, 4555173, Fax. (061) 4525430  
Email: [bpsdm.provsu@sumutprov.go.id](mailto:bpsdm.provsu@sumutprov.go.id); <http://www.bpsdm.sumutprov.go.id>  
**M E D A N - 20236**

Medan, 22 Agustus 2022

Nomor : 800/114/SKR/BPSDM/I/2022  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Riset

Kepada :  
Yth. Wakil Direktur Pascasarjana UMSU  
di\_ Medan

Dengan hormat, Memenuhi surat Saudara nomor 1017/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2022 tanggal 02 Agustus 2022 perihal Permohonan Izin Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa Pada dasarnya kami tidak keberatan menerima Mahasiswa/i Saudara A.n :

Nama : Muhammad Arif Susilo  
NPM : 2020030035  
Jurusan : Magister Manajemen/MSDM

Selama melakukan Riset untuk keperluan dalam penyusunan skripsi diminta kepada Mahasiswa/i Saudara agar dapat mengikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara, Selanjutnya diminta kepada Mahasiswa/i yang telah selesai melakukan Riset agar dapat memberikan kontribusi berupa 1 (satu) set laporan Riset.

Demikian hal ini disampaikan, Atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

An. KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA  
SEKRETARIS  
Ub.KASUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN





PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
Jalan Ngalengko No. 1 Telp. (061) 4525430, 4531066, 4555173, Fax. (061) 4525430  
Email: [bpsdm.provsu@sumutprov.go.id](mailto:bpsdm.provsu@sumutprov.go.id); <http://www.bpsdm.sumutprov.go.id>  
M E D A N - 20236

## SURAT KETERANGAN

No. 800/1.0/ 2696 /BPSDM/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RAMAL, SE  
NIP : 19700220 200701 1 007  
Pangkat/Gol : Penata Tingkat I (III/d)  
Jabatan : Kasubbag Umum dan Kepegawaian BPSDM Provsu

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Muhammad Arif Susilo  
NPM : 2020030035  
Jurusan : Magister Manajemen/MSDM

Telah melakukan *Riset* untuk keperluan dalam penyusunan tesis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara”

Demikian Surat Keterangan ini dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 19 September 2022

An. BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PROVINSI SUMATERA UTARA

SEKRETARIS  
U. B. KASUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN



RAMAL, SE  
PENATA TINGKAT I  
19700220 200701 1 007