

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARAYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)  
MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : FLAVIO EXCEL NUGRAHA**  
**NPM : 1805160294**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 26 Mei 2023, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : FLAVIO EXCEL NUGRAHA  
NPM : 1805160294  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN.

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

**Tim Penguji**

**Penguji I**

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

**Penguji II**

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.

**Pembimbing**

Assoc. Prof. LILA BISMILA, S.T., M.Si.

**Panitia Ujian**

**Ketua**

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

**Sekretaris**

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





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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FLAVIO EXCEL NUGRAHA  
N.P.M : 1805160294  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2023

Pembimbing

Assoc. Prof. LILA BISMALA S.T., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis

Assoc. Prof. D. H. JANURI, SE, M.M, M.Si



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : FLAVIO EXCEL NUGRAHA  
N.P.M : 1805160294  
Dsen Pembimbing : Assoc Prof. LILA BISMALA S.T.,M.Si  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1			
BAB 2			
BAB 3			
BAB 4	hilangkan outer < 0,5. pembahasan & tabel.	17/5/23	
BAB 5	ok.	24/5/23	
Daftar Pustaka	ok.	24/5/23	
Persetujuan Sidang Meha Hijau	Acc sidang	25/5/23	

Medan, Mei 2023

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Assoc Prof. LILA BISMALA S.T.,M.Si)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : FLAVIO EXCEL NUGRAHA

NPM : 1805160294

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan. November 2022  
Pembuat Pernyataan

NB :



FLAVIO EXCEL NUGRAHA

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

### **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARAYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN**

**FLAVIO EXCEL NUGRAHA  
1805160294**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis motivasi dan iklim organisasi Terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pada seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga berjumlah 80 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung motivasi, iklim organisasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja, motivasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB, motivasi dan iklim organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB

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

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN***

**FLAVIO EXCEL NUGRAHA  
1805160294**

*The purpose of this study was to test and analyze motivation and organizational climate on performance through organizational citizenship behavior at PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, directly or indirectly. The approach used in this research is a causal approach. The population in this study was all employees of PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. The sample in this study uses the slovin formula so that there are 80 employees of PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that motivation, organizational climate and OCB directly affect performance, motivation and organizational climate affect OCB, motivation and organizational climate indirectly affect performance through OCB*

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**”.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan Skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa Ayahanda Desfendri dan Ibunda Desi Susanti tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Assoc Prof. Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc Prof. Lila Bismala S.T.,M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan Skripsi.
9. Ibu Murviana Koto, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing akademik yang telah membrikan bimbingan dan arahan.

10. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, Mei 2023

Penulis

**FLAVIO EXCEL NUGRAHA**  
**NPM:1805160294**



### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	49
3.2 Definisi Operasional.....	49
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
3.4 Populasi dan Sampel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.6 Teknik Analisis Data.....	54

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Data.....	61
4.2 Analisis Data .....	68
4.3 Pembahasan.....	76

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan Pembelian .....	87

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	48
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	50
Tabel 3.6 Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV .....	51
Tabel 3.7 Skala Likert .....	52
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	61
Tabel 4.2 Skor Angker Untuk Variabel Kinerja .....	62
Tabel 4.3 Skor Angker Untuk Variabel Motivasi .....	64
Tabel 4.4 Skor Angker Untuk Variabel Iklim Organisasi.....	65
Tabel 4.5 Skor Angker Untuk Variabel OVB .....	66
Tabel 4.6 Nilai <i>Loading</i> Faktor .....	69
Tabel 4.7 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> .....	70
Tabel 4.8 Hasil <i>Discriminant Validity</i> .....	71
Tabel 4.9 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	72
Tabel 4.10 Hasil $R^2$ .....	73
Tabel 4.11 <i>Path Coefficient</i> .....	75
Tabel 4.12 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	76

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Paradigma Pengaruh motivasi Terhadap OCB.....	41
Gambar 2.2 Paradigma Pengaruh iklim organisasi Terhadap OCB.....	42
Gambar 2.3 Paradigma Pengaruh OCB Terhadap kinerja .....	43
Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh motivasi Terhadap kinerja.....	43
Gambar 2.5 Paradigma Pengaruh iklim organisasi Terhadap kinerja.....	44
Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh motivasi Terhadap kinerja melalui OCB ...	45
Gambar 2.7 Paradigma Pengaruh iklim organisasi Terhadap kinerja melalui OCB.....	46
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	54
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural Terhadap OCB.....	57
Gambar 4.1 Outer Model .....	68
Gambar 4.2 <i>Path Coefficeint</i> .....	74

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja (Jufrizen, 2016).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Selain itu kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki

semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia (Arianty, 2015).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi (Siagian & Khair, 2018).

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu motivasi kerja. Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif (Bismala, 2021). Jadi motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Arianty et al, 2016).

Motivasi adalah suatu proses yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif maupun negatif. Motivasi akan memberikan perubahan pada

seseorang yang muncul akibat dari perasaan, jiwa dan emosi sehingga mendorong untuk melakukan tindakan sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan tersebut (Wahyudi & Tupti, 2019).

Selain motivasi kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu iklim organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap perusahaan akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam perusahaan, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya (Jufrizen & Noor, 2022)

Iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Dapat disimpulkan bahwa didalam suatu lingkungan tempat kerja akan mempengaruhi perilaku para karyawan dan membentuk kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama didalam perusahaan (Jufrizen & Noor, 2022)

Selain itu factor lain yang mempengaruhi adalah perilaku peran ekstra atau disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Bahri, Zaki, & Zulkarnain, 2018). OCB adalah perilaku diskresioner yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara agregat berfungsi dengan efektif dan efisien dalam sebuah organisasi (Bismala, 2021b). OCB juga menggambarkan bentuk perilaku prososial yang terdiri dari perilaku sosial positif,

konstruktif dan bermakna membantu. Di dalam organisasi yang memiliki kompleksitas tugas dan lingkungan, sangat dibutuhkan peran ekstra “*extra role*” pegawai dalam melaksanakan tugasnya, tidak hanya peran “*in-role*”. Seseorang yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan memiliki loyalitas dan pengabdian pada organisasinya (Nooralizad, Nadeholi, & Parivash, 2011).

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan adalah merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yaitu perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Berdasarkan observasi awal, yang telah dilakukan peneliti dapat dilihat fenomena yang terjadi pada perusahaan dimana dimana penulis menemukan beberapa permasalahan yaitu pada kinerja pegawai, dimana masih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Pada motivasi kerja pegawai kurang mendapatkan motivasi kerja dari pimpinan dimana pimpinan hanya menekankan kepada pegawai untuk mencapai target pekerjaan yang diberikan sehingga pegawai banyak putus asa terhadap tuntutan yang diberikan dan semangat kerja pegawai menjadi menurun. Pada iklim organisasi perlakuan kurang adil dari atasan terhadap masing - masing karyawan juga mempengaruhi kurangnya sifat karyawan untuk berperilaku suka rela. Pada *organizational citizenship behavior*, dimana masih rendahnya *organizational citizenship behavior* yang relatif rendah dapat dilihat dari pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan dan organizational

citizenship behavior dengan judul “**Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Adanya pegawai kurang mendapatkan motivasi kerja dari pimpinan dimana pimpinan hanya menekankan kepada pegawai untuk mencapai target pekerjaan yang diberikan sehingga pegawai banyak putus asa terhadap tuntutan yang diberikan dan semangat kerja pegawai menjadi menurun
3. Perlakuan kurang adil dari atasan terhadap masing - masing karyawan juga mempengaruhi kurangnya sifat karyawan untuk berperilaku suka rela
4. Adanya beberapa pegawai yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang relatif rendah dapat dilihat dari pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun

dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada motivasi, iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
5. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
7. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

### 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Untuk Penulis

Dapat memberikan pengalaman serta menambah ilmu dalam meneliti perusahaan dan mengetahui motivasi, iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan

2. Manfaat Untuk Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

3. Manfaat Untuk Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi, menambah ilmu pengetahuan, serta dapat menjadi bahan untuk peneliti-penelitian selanjutnya.

4. Manfaat Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi, masukan atau informasi dan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian lain yang ingin melakukan penelitian pada objek yang sama pada masa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

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

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawannya pada perusahaan tersebut. Kinerja merupakan suatu pengukuran hasil dari pekerjaan yang di dalam suatu program yang mewujudkan sasaran berupa hasil/output yang menjadi hasil suatu evaluasi yang dipertimbangkan oleh manajer untuk mengambil suatu keputusan.

Menurut Pianda, (2018) kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “keja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Selanjutnya menurut Rivai, (2014), kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu.

Selanjutnya menurut Noor, (2013) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut Mangkuprawira, (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Selanjutnya menurut Fahmi, (2017) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode

waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Torang, (2013) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan menurut Sudarmanto, (2011) “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

#### **2.1.1.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Wibowo (2017:66) dalam jurnal (Sulfira, 2018) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Rozarie (2017:64) dalam jurnal (Abdullah & Anwar, 2018) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/public sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”.

Selanjutnya menurut (Larasati, 2018), menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutase dan pemberhentian”.

Kemudian menurut (Utama & Han, 2019), tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian pegawai
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Menurut Darmadi, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu, faktor organisasi, faktor psikologis, faktor kemampuan dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Menurut Handoko, (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, lingkungan kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian, (2014) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan Jufrizen & Noor, (2022), Widiyanti & Fitriani, (2017), Chandrasari, (2017), Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, (2020) Pasaribu & Indrawati, (2016) Lestari & Ghaby, (2018), Jufrizen et al., (2020) menyatakan motivasi, iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur kinerja karyawan secara individu. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Selanjutnya indikator kinerja menurut (Fattah, 2017) yaitu Kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, Kreativitas.

Menurut (Sedarmayanti, 2016) ada beberapa syarat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Spesifikasi dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.

2. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu: dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
3. Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
6. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut (Lazer & Wikstrom, 2010):

1. Kemampuan teknis
  - 1) pengetahuan yang dimiliki karyawan.
  - 2) Kemampuan menggunakan metode.
  - 3) Teknik kerja yang di gunakan karyawan.
  - 4) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
  - 5) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis
  - 6) Pelatihan yang diperoleh karyawan.
2. Kemampuan konseptual
  - 1) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
  - 2) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
  - 3) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal
  - 1) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
  - 2) Memotivasi karyawan.
  - 3) Melakukan negosiasi.
  - 4) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari kegiatan di perusahaan, sehingga kelangsungan kegiatan perusahaan juga bergantung pada dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, maka perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran kepada karyawan.

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktifitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Sutrisno, 2010) motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan

kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi**

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Menurut (Afandi, 2016) adapun tujuan dan manfaat dari motivasi yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Mengefektifkan pengadaan pegawai
5. Meningkatkan kedisiplin kerjaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Selain itu menurut (Noor, 2013) manfaat motivasi yang utama ialah menciptakan gairah kerja, sehingga kepuasan kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai

standar skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

### **2.1.2.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja dipusahaan pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik berasal dari dalam internal individu ataupun dari eksternal individu. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan harus dapat mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan yang bekerja dipusahaan.

Menurut(Sutrisno, 2010), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu factor internal dan factor eksternal.

Berikut ini adalah penjelasan factor yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut:

#### **1. Faktor internal**

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

- 1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :
  - a. Memperoleh kompensasi yang memadai
  - b. Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
  - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

- 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga mempunyai peranan penting dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal adalah:

- 1) Kondisi lingkungan kerja  
lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasaranakerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan,kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.
- 2) Kompensasi yang memadai  
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utamabagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

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

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

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

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2013) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat

atau setatus yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

## 2) Prestasi kerja

Agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

## 3) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan dapat memilih apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, jika secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif, bukan hanya beupa keuntungan bagi diri sendiri akan tetapi juga bagi organisasi.

## 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya merupakan hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi

atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi

#### 5) Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasinya yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun sebaliknya para karyawan pun 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 karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

#### 7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka telah mampu memepertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

#### **2.1.2.4 Indikator yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut (S. P. Siagian, 2014) adalah:

1. Daya pendorong

Semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.

2. Kemauan

Dorongan untuk melakukan sesuatu karena ada pengaruh dari luar diri.

3. Kerelaan

Suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Keahlian

Kemahiran disuatu ilmu (kepandaian, pekerjaan).

5. Keterampilan

Kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.

6. Tanggung jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.

7. Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8. Tujuan

Arah atau haluan atau jurusan yang dituju dan dimaksud atau yang dituntut.

Menurut (Mangkunegara, 2014) adapun indikator motivasi adalah:

1. Kerja keras

Pencapaian prestasi sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

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

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

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

Menurut (Wirawan, 2012) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut (Daulay, Pasaribu, & Putri, 2017) mengemukakan pendapat bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklim organisasi dibedakan menjadi dua yaitu kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut fisik dan kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut psikis atau non-fisik.

Menurut (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi seseorang terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai organisasinya, dengan demikian dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi masing-masing individu mengenai karakteristik dan kondisi organisasi yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam menjalani pekerjaan

Dari definisi atau pengertian Iklim Organisasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi merupakan bagian dari berbagai kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan kerja para karyawan yang merupakan bagian dalam aktivitas manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan

tersebut agar dapat menyesuaikan diri dan mengendalikan Iklim Organisasi yang aman dan nyaman bagi seluruh karyawan dilingkungan kerja Tunas Daihatsu Lampung. Sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia yang berada dalam lingkungan kerja agar dapat bekerja dengan baik dan benar serta sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam menjalankan aktivitas organisasi sehingga terwujud kinerja yang optimal dalam proses pencapaian tujuan organisasi

### **2.1.3.2 Aspek Aspek Iklim Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2012) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Dan dia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

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

4. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

Menurut (Umam, 2018) menyatakan bahwa terdapat beberapa unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan yaitu meliputi:

1. Kualitas gaya kepemimpinan situasional
2. Kadar kepercayaan
3. Komunikasi ke atas dan ke bawah
4. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
5. Tanggung jawab
6. Imbalan yang adil
7. Tekanan pekerjaan nalar
8. Kesempatan
9. Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar
10. Keterlibatan pegawai dan keikutsertaan

### **2.1.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2012) menyatakan bahwa ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu:

1. Manajer/pimpinan Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
2. Tingkah laku karyawan Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau juga menjadi negatif.
3. Tingkah laku kelompok kerja Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
4. Faktor eksternal organisasi Sejumlah faktor-faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi suatu iklim organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor

utama yang mempengaruhi iklim. Contoh; dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi yang berada dalam suatu tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Apa bila pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah/gaji dan nilai harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Dilain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan besar, dan hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Menurut (Moorhead & Griffin, 2013) ada empat perangkat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi Bukti-bukti yang ada bahwa makin tinggi penstrukturan suatu organisasi, lingkungannya akan terasa penuh ancaman.
2. Ukuran (besar) dan posisi kerja seseorang dalam organisasi. Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.
3. Teknologi kerja Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.
4. Kebijakan dan praktek kerja Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para

pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

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

Menurut (Wirawan, 2012) menjelaskan bahwa terdapat 5 indikator dalam Iklim Organisasi yaitu:

##### **1. *Responsibility* (Tanggung Jawab)**

*Responsibility* (Tanggung Jawab) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- 1) Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan
- 2) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- 3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.

4) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

2. *Identity* (Identitas)

*Identity* (identitas) adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok didalam lingkungan kerja.

3. *Warmth* (Kehangatan)

*Warmth* (Kehangatan) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4. *Support* (Dukungan)

*Support* atau dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

5. *Conflict* (Konflik)

*Conflict* (Konflik) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya

Menurut (Umam, 2018) menyatakan bahwa ada beberapa indikator iklim organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan.

Perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kepercayaan.

Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

3. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan.

Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

4. Kejujuran.

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan yang mewarnai hubungan antar karyawan didalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

5. Komunikasi.

Karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.

6. Fleksibilitas atau otonomi.

Karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendirisendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.

## 7. Risiko pekerjaan.

Karyawan menyadari akan risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.

### **2.1.4 *Organization Citizenship Behavior***

#### **2.1.4.1 *Pengertian Organization Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Saleem & Amin, 2013).

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpusat kepada perilaku tiap individu yang melaksanakan tugasnya yang melebihi dari deskripsi kerjanya. OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward formal*. Menurut (Djati, 2010) memberikan pengertian OCB sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efiseinsi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai.

Menurut (Adhiyana, 2016) OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur- prosedur di tempat kerja.

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya

#### **2.1.4.2 Manfaat *Organization Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. Melalui sejumlah riset, OCB diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi, diantaranya adalah berikut (Podsakoff et al., 2010):

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Menurut (Liang & Zen, 2012) berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.

2. Meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 1) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan.

- 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting.
  - 3) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
5. Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Novaliadi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*) (efikasi diri),

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional,

Persepsi terhadap dukungan organisasioanl (*Perceived Organisatioanal Support /POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap inetraksi atasan-bawahan (*Locus Of control*),

Kualitas interaksi atas bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas

tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

#### 5. Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada OCB. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

#### 6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2012) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

#### 1. Faktor Internal

##### 1) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

## 2) Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

## 3) Kepribadian Organisasi

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

## 4) Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja

## 5) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

## 2. Faktor eksternal

### 1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### 2) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian

### 3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

#### **2.1.4.4 Indikator *Organization Citizenship Behavior***

OCB merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai organisasi yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. (Podsakoff et al., 2010) menyatakan bahwa indikator-indikator dari OCB adalah:

1. *Helping behaviour*, yaitu perilaku yang suka membantu kepada orang lain atau rekan kerja.
2. *Sportsmanship*, bersifat sportif, jujur dan tanggungjawab.
3. *Individual initiative*, yaitu selalu memiliki inisiatif untuk mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.
4. *Civic virtue*, seorang anggota organisasi yang baik, taat kepada ketentuan dan peraturan yang berlaku.
5. *Organizational commitment*, memiliki komitmen organisasional yang tinggi, keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan tidak berpindah ke perusahaan lain, serta merasa memiliki terhadap perusahaan.
6. *Complacence*, memiliki rasa puas terhadap seluruh aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan.
7. *Personal development*, selalu berkeinginan untuk maju dan berkembang.

Sedangkan menurut (Djati, 2010) mengemukakan tiga indikator OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

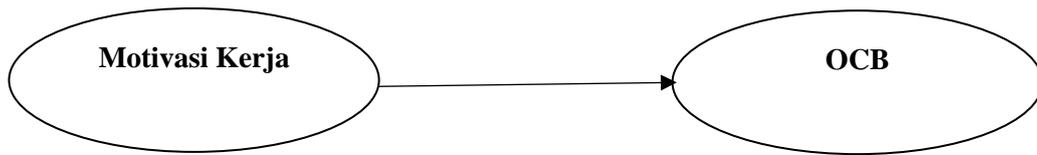
## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi menimbulkan dorongan seseorang untuk bertindak. Dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri sebelumnya (Daulay, dkk, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Utami & Susilo, 2011) dan (Nazmah et al., 2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

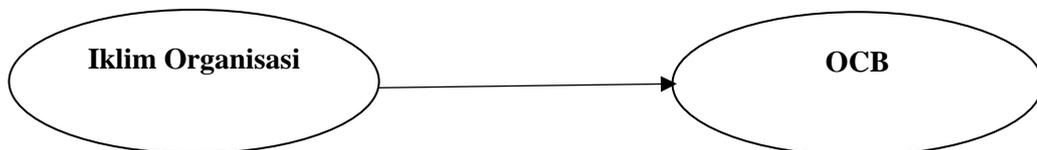


**Gambar 2.1 Paradigma Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB**

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

mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat muncul salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagai faktor eksternal (Wirawan, 2013). Senada dengan Wirawan, (Organ et al., 2006) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus karyawan untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya.

Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* karyawan (Khaeruddin, 2020), (Lubis, 2015), dan (Jufrizen et al., 2020)



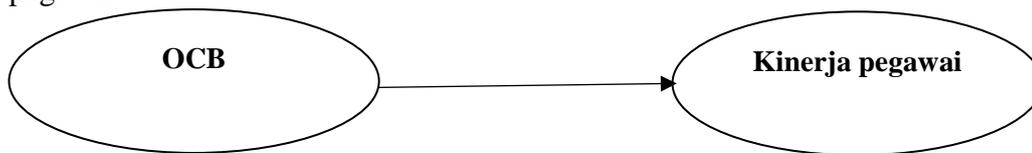
**Gambar 2.2 Paradigma Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap OCB**

### **2.2.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku

kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.3 Paradigma Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

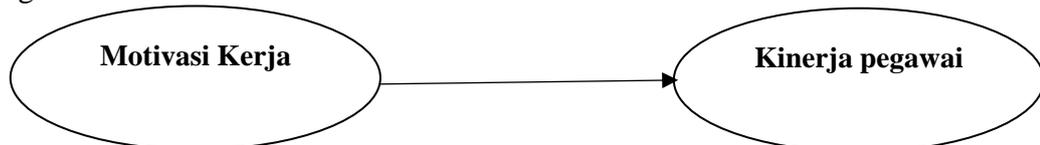
#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Daulay, et al, 2017).

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang pegawai yang memberi daya, arah dan tingkah laku sehingga bisa mendorong atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan suka rela tanpa mendapat paksaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat, dan sebaliknya (Bismala, Syaifuddin, & Sembiring, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mindari, 2015); (Jufrizen &

Pulungan, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Jufrizen, 2017); (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Suhendri, 2020); (Gultom, 2014) (Jufrizen & Noor, 2022) dan (Widiyanti & Fitriani, 2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

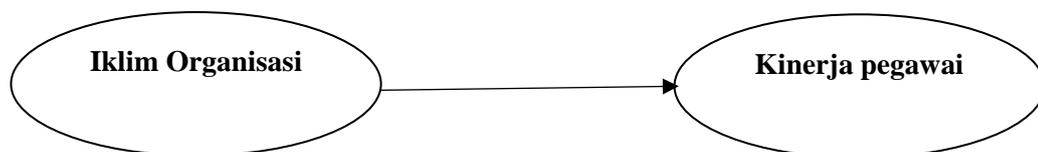


**Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.2.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok, dan organisasi; dan dapatsangat memengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu, dan kinerja organisasi. Iklim organisasi, juga membantu dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan penting untuk mencapai efektivitas organisasi (Purohit & Wadhwa, 2012).

Dalam beberapa penelitian empiris sebelumnya mengemukakan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan (Chandrasari, 2017) (Jufrizen, et al, 2020) (Pasaribu & Indrawati, 2016)



**Gambar 2.5 Paradigma Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

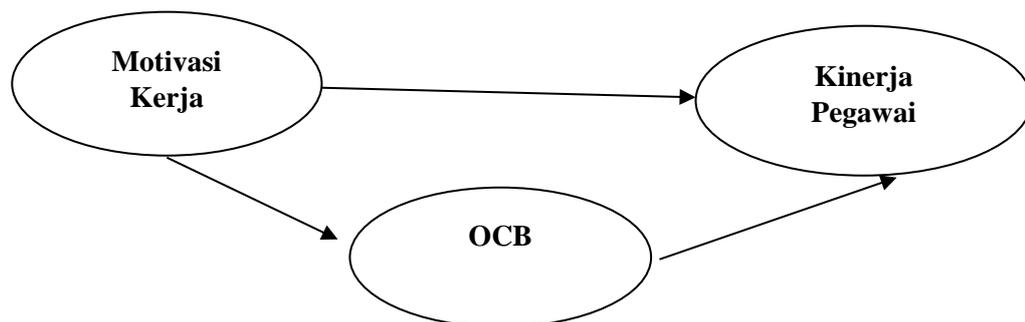
### 2.2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini

bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan–kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Daulay, et al, 2017).

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang pegawai yang memberi daya, arah dan tingkah laku sehingga bisa mendorong atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan suka rela tanpa mendapat paksaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat, dan sebaliknya

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh instansi sebelumnya (Nasution dan Pasaribu, 2020).

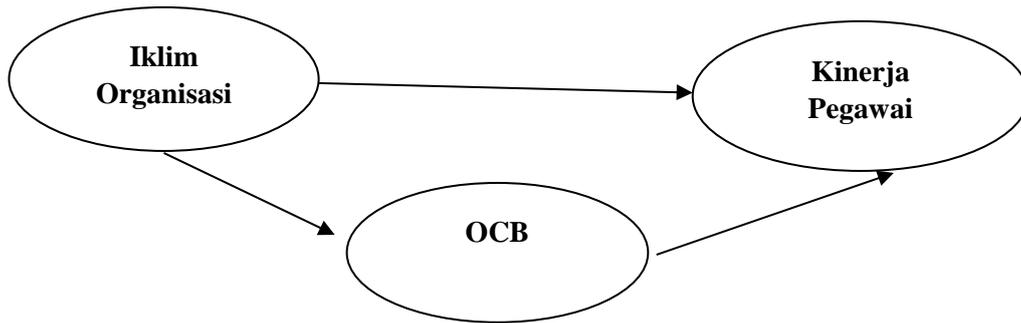


**Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB**

### **2.2.7 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

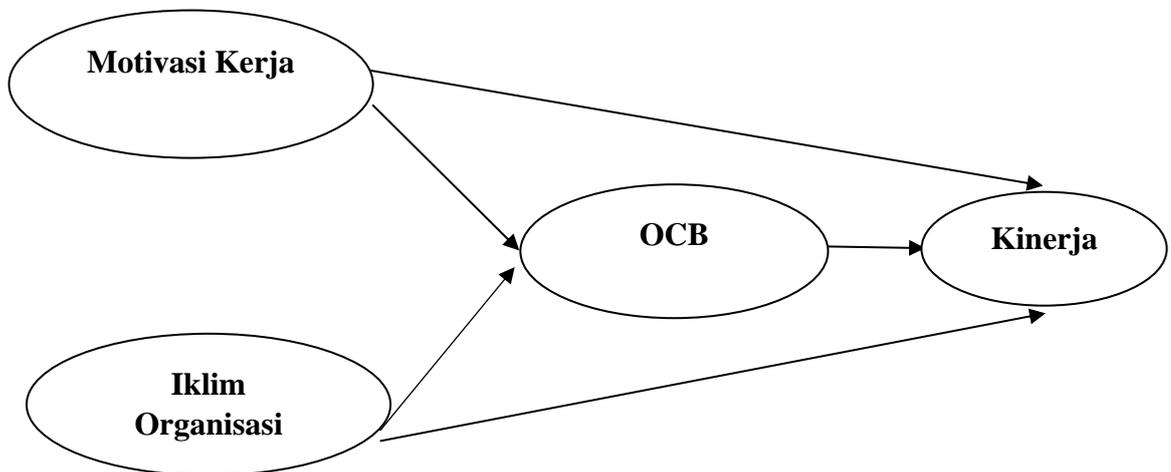
Iklim organisasi menurut (Singh et al., 2011) adalah kualitas yang relatif abadi dari organisasi yang dialami oleh anggotanya itu memiliki efek pada perilaku mereka, dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklim telah dideskripsikan sebagai deskripsi berdasarkan pengalaman dari lingkungan kerja dan, lebih khusus, persepsi karyawan tentang kebijakan, praktik dan prosedur formal dan informal dalam organisasi mereka (Schneider et al., 2013). Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok, dan organisasi; dan dapat sangat memengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu, dan kinerja organisasi. Iklim organisasi, juga membantu dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan penting untuk mencapai efektivitas organisasi (Purohit & Wadhwa, 2012).

Iklim organisasi merupakan persepsi individu karyawan tentang organisasinya yang memberi pengaruh pada nyaman tidaknya yang bersangkutan bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut (Idrus, 2006). Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi (Wulantika & Koswara, 2013).



**Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB**

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual:



**Gambar 2.4 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018a), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2018) analisis jalur adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat

#### 3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono, (2018b) adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja (Y)	Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas kerja 3. Dapat tidaknya diandalkan 4. Sikap Sumber: (Mangkunegara, 2014)	Skala likret
2	Motivasi Kerja (X1)	Proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau	1. Daya Pendorong 2. Kemauan 3. Kerelaan 4. Keahlian 5. Keterampilan	Skala likret

		melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan	6. Tanggung Jawab 7. Kewajiban 8. Tujuan Sumber: (S. P. Siagian, 2014)	
3	Iklm Organisasi	Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik	1. <i>Responsibility</i> 2. <i>Identity</i> 3. <i>Warmth</i> 4. <i>Support</i> 5. <i>Conflict</i> Sumber: (Wirawan, 2012)	Skala likret
4	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	Kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas	1. <i>Helping behavior</i> 2. <i>Sportsmanship</i> 3. <i>Individual initiative</i> 4. <i>Civic virtue</i> 5. <i>Organizational commitment</i> 6. <i>Complacence</i> 7. <i>Personal development</i> Sumber: (Podsakoff et al., 2010)	Skala likret

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan Jl.Letjend Suprpto No.2, Medan

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Mei 2022 sampai September 2022. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut

**Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul		■																		
2	Riset awal			■	■																
3	Pembuatan proposal					■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal							■	■	■	■	■	■								
5	Seminar Proposal											■	■								
6	Riset											■	■	■	■	■	■				
7	Penyusunan Skripsi															■	■	■	■	■	■
8	Bimbingan Sekripsi																	■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																				■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2018b) menyatakan bahwa, “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 menurut Juliandi, Irfan, & Manurung, (2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sebanyak 389 orang pegawai.

**Tabel 3.3 Populasi Karyawan PT. Perkebunan Nustantara IV (Persero)Medan**

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Divisi Pengadaan dan Umum	5
2	Divisi Hukum	4
3	Divisi Teknik Informasi	11
4	Divisi Satuan Pengawas Interen	10
5	Biro Sekretariat	58
6	Bagian Tanaman	17
7	Bagian Teknik	17
8	Bagian Teknologi	11
9	Bagian Keuangan	12
10	Bagian Akuntantsi	13
11	Bagian Komersil	71

12	Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)	22
13	Bagian Umum	93
14	Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	10
15	Project Manajer ERP	5
16	Bagian Pengebangan dan Transformasi Bisnis	9
17	Bagian Manajemen Sistem dan Sustainability	21
<b>Jumlah</b>		<b>389</b>

**Sumber: PT. Perkebunann Nusantara IV (Persero) Medan (2021)**

### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono, (2018b) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{389}{1 + 389(0.1)^2} = 79,55$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pengambilan sampel ini menggunakan metode *Nonprobability* Sampling dengan menggunakan teknik *Insidental sampling* adalah teknik

penentuan sampel berdasarkan kebetulan, siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018b).

No	Nama Bagian	Jumlah	SAMPEL
1	Divisi Pengadaan dan Umum	5	4
2	Divisi Hukum	4	4
3	Divisi Teknik Informasi	11	4
4	Divisi Satuan Pengawas Interen	10	4
5	Biro Sekretariat	58	5
6	Bagian Tanaman	17	4
7	Bagian Teknik	17	4
8	Bagian Teknologi	11	4
9	Bagian Keuangan	12	4
10	Bagian Akuntantsi	13	4
11	Bagian Komersil	71	4
12	Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)	22	4
13	Bagian Umum	93	5
14	Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	10	4
15	Project Manajer ERP	5	4
16	Bagian Pengebangan dan Transformasi Bisnis	9	4
17	Bagian Manajemen Sistem dan Sustainability	21	4
<b>Jumlah</b>		<b>389</b>	<b>80</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok

orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Skala Likert**

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

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan uji Analisa outer model pada SEM PLS

### 3.6 Teknik Analisis Data

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

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. 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 oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, (2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh

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

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

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisa outer model**

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

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk

menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square

prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

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

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data**

##### **4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel efikasi diri (X1), 16 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 80 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

##### **4.1.2 Jawaban Responden**

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2018) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut

#### 4.1.2.1 Kinerja Pegawai

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja pegawai yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.2 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Pernyataan	Jawaban (Y)										Rata-rata	ket
	SS		S		KS		TS		STS			
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
1	22	27.5	37	46.3	10	12.5	7	8.8	4	5.0	3.83	Baik
2	24	30.0	29	36.3	13	16.3	10	12.5	4	5.0	3.74	Baik
3	21	26.3	32	40.0	15	18.8	10	12.5	2	2.5	3.75	Baik
4	17	21.3	35	43.8	13	16.3	11	13.8	4	5.0	3.63	Baik
5	30	37.5	27	33.8	13	16.3	9	11.3	1	1.3	3.95	Baik
6	22	27.5	40	50.0	9	11.3	7	8.8	2	2.5	3.91	Baik
7	37	46.3	18	22.5	16	20.0	4	5.0	5	6.3	3.98	Baik
8	24	30.0	36	45.0	11	13.8	5	6.3	4	5.0	3.89	Baik
9	18	22.5	45	56.3	5	6.3	4	5.0	8	10.0	3.76	Baik
10	19	23.8	39	48.8	13	16.3	4	5.0	7	8.8	3.81	Baik

**Sumber: Data diolah (2023)**

Dari tabel 4.2 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 46.3%

2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 36.3%
3. Jawaban responden tentang mampu bekerja mencapai/melebihi target, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 40.0%
4. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 43.8%
5. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 37.5%
6. Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan rapi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 Orang dengan persentase 50.0%
7. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 46.3%
8. Jawaban responden tentang memiliki insifatif yang kuat, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 45.0%
9. Jawaban responden tentang mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 45 Orang dengan persentase 56.3%.

10. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 39 Orang dengan persentase 48.8%.

11. Jawaban responden tentang selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim), mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 42 Orang dengan persentase 52.5%.

12. Jawaban responden tentang tidak memiliki masalah dalam tim kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 45.0%.

#### 4.1.2.2 Motivasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X1)**

Pernyataan	Jawaban (X1)											Rata-rata	ket
	SS		S		KS		TS		STS				
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%			
1	29	36.3	37	46.3	9	11.3	2	2.5	3	3.8	4.09	Baik	
2	30	37.5	29	36.3	15	18.8	2	2.5	4	5.0	3.99	Baik	
3	31	38.8	21	26.3	14	17.5	10	12.5	4	5.0	3.81	Baik	
4	32	40.0	23	28.7	12	15.0	9	11.3	4	5.0	3.88	Baik	
5	23	28.7	32	40.0	11	13.8	8	10.0	6	7.5	3.73	Baik	
6	22	27.5	31	38.8	14	17.5	8	10.0	5	6.3	3.71	Baik	
7	24	30.0	27	38.8	15	18.8	2	2.5	12	15.0	3.61	Baik	
8	19	23.8	38	47.5	7	8.8	9	11.3	7	8.8	3.66	Baik	
9	19	23.8	26	32.5	17	21.3	12	15.0	6	7.5	3.50	Baik	
10	26	32.5	28	35.0	12	15.0	7	8.8	7	8.8	3.74	Baik	
11	36	45.0	19	23.8	13	16.3	6	7.5	6	7.5	3.91	Baik	
12	29	36.3	27	33.8	11	13.8	10	12.5	3	3.8	3.86	Baik	
13	31	38.8	29	36.3	14	17.5	5	6.3	1	1.3	4.05	Baik	
14	28	35.0	36	45.0	8	10.0	6	7.5	2	2.5	4.03	Baik	
15	27	33.8	32	45.0	12	15.0	6	7.5	3	3.8	3.93	Baik	
16	16	20.0	36	45.0	15	18.8	11	13.8	2	2.5	3.66	Baik	

**Sumber : Data Diolah 2023**

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentasi 46.3%
2. Jawaban responden tentang Pimpinan selalu memberikan perhatian atau motivasi kepada pegawai, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentasi 37.5%
3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan instansi, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentasi 38.8%
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%
5. Jawaban responden tentang rela membantu pekerjaan kerabat kerja saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%
6. Jawaban responden tentang bersedia kerja lembur, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentasi 64.6%
7. Jawaban responden tentang Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentasi 56.3%
8. Jawaban responden tentang Kinerja saya dihargai oleh atasan baik secara kualitas mampu kuantitas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentasi 47.5%

9. Jawaban responden tentang Keterampilan yang saya miliki dipandangan bagus oleh atasan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentasi 32.5%
10. Jawaban responden tentang memiliki keterampilan melebihi pegawai lain, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentasi 35.0%
11. Jawaban responden tentang bertanggung jawab atas suatu tugas atau pekerjaan yang saya kerjakan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentasi 45.0%
12. Jawaban responden tentang memiliki kesadaran menyelesaikan tugas secara maksial, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentasi 36.3%
13. Jawaban responden tentang menjalankan kewajiban, status atau kedudukan saya sesuai dengan posisi saya dikantor, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentasi 38.8%
14. Jawaban responden tentang termotivasi giat bekerja karena sudah menjadi kewajiban saya dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentasi 45.0%
15. Jawaban responden tentang selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan dengan target instansi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%
16. Jawaban responden tentang giat bekerja karena adanya kesempatan promosi yang diberikan instansi untuk menduduki posisi tertentu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentasi 45.0%

### 4.1.2.3 Iklim Organisasi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel iklim organisasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi (X2)**

Pernyataan	Jawaban (X2)											Rata-rata	ket
	SS		S		KS		TS		STS				
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%			
1	27	33.8	32	45.0	12	15.0	6	7.5	3	3.8	3.93	Baik	
2	16	20.0	36	45.0	15	18.8	11	13.8	2	2.5	3.66	Baik	
3	24	30.0	35	43.8	9	11.3	8	10.0	4	5.0	3.84	Baik	
4	28	35.0	26	32.5	14	17.5	7	8.8	5	6.3	3.81	Baik	
5	20	25.0	42	52.5	10	12.5	8	10.0	0	0	3.93	Baik	
6	22	27.5	32	40.0	15	18.8	8	10.0	3	3.8	3.78	Baik	
7	22	27.5	32	40.0	14	17.5	7	8.8	5	6.3	3.74	Baik	
8	24	30.0	34	42.5	9	11.3	6	7.5	7	8.8	3.78	Baik	
9	19	23.8	26	32.5	17	21.3	12	15.0	6	7.5	3.50	Baik	
10	26	32.5	28	35.0	12	15.0	7	8.8	7	8.8	3.74	Baik	

**Sumber: Data diolah (2023)**

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Pembagian tugas ditempat kerja saya sangat jelas, sehingga memudahkan saya bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%
2. Jawaban responden tentang Tingkat ketegasan atasan saya kepada bawahan membuat seluruh bawahan taat pada aturan yang berlaku, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentasi 45.0%
3. Jawaban responden tentang Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan tersruktur, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 43.8%
4. Jawaban responden tentang mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 35.0%

5. Jawaban responden tentang Keharmonisan dalam lingkungan kerja saya sangat mendukung peningkatan kinerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 42 Orang dengan persentase 52.5%
6. Jawaban responden tentang Tingkat kerjasama antara atasan dan bawahan ditempat saya bekerja sangat baik sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 40.0%
7. Jawaban responden tentang mendapat imbalan yang sesuai bila saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 40.0%
8. Jawaban responden tentang mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentase 42.5%
9. Jawaban responden tentang Terdapat rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan ini, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentasi 32.5%
10. Jawaban responden tentang mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentasi 35.0%

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

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *organizational citizenship behavior* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel OCB (Z)**

Pernyataan	Jawaban (X1)										Rata-rata	ket
	SS		S		KS		TS		STS			
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
1	22	27.5	37	46.3	10	12.5	7	8.8	4	5.0	3.83	Baik
2	24	30.0	29	36.3	13	16.3	10	12.5	4	5.0	3.74	Baik
3	21	26.3	32	40.0	15	18.8	10	12.5	2	2.5	3.75	Baik
4	17	21.3	35	43.8	13	16.3	11	13.8	4	5.0	3.63	Baik
5	30	37.5	27	33.8	13	16.3	9	11.3	1	1.3	3.95	Baik
6	22	27.5	40	50.0	9	11.3	7	8.8	2	2.5	3.91	Baik
7	37	46.3	18	22.5	16	20.0	4	5.0	5	6.3	3.98	Baik
8	29	36.3	37	46.3	9	11.3	2	2.5	3	3.8	4.09	Baik
9	30	37.5	29	36.3	15	18.8	2	2.5	4	5.0	3.99	Baik
10	31	38.8	21	26.3	14	17.5	10	12.5	4	5.0	3.81	Baik
11	32	40.0	23	28.7	12	15.0	9	11.3	4	5.0	3.88	Baik
12	23	28.7	32	40.0	11	13.8	8	10.0	6	7.5	3.73	Baik
13	22	27.5	31	38.8	14	17.5	8	10.0	5	6.3	3.71	Baik
14	24	30.0	27	33.8	15	18.8	2	2.5	12	15.0	3.61	Baik

**Sumber: Data diolah (2023)**

Dari tabel 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang selalu bekerja sama dengan rekan kerja saya pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 46.3%
2. Jawaban responden tentang suka membantu orang lain, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentase 36.3%
3. Jawaban responden tentang dengan senang hati membantu rekan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 40.0%
4. Jawaban responden tentang Semua pekerjaan yang saya lakukan merupakan tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 43.8%

5. Jawaban responden tentang melakukan lembur apabila pekerjaan saya belum selesai, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 37.5%
6. Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 Orang dengan persentase 50.0%
7. Jawaban responden tentang menaati peraturan tidak tertulis perusahaan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 46.3%
8. Jawaban responden tentang selalu menaati peraturan yang berlaku di tempat saya bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentasi 46.3%
9. Jawaban responden tentang akan tetap berada di tempat saya bekerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentasi 37.5%
10. Jawaban responden tentang akan menghabiskan sisa karir saya di tempat saya bekerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentasi 38.8%
11. Jawaban responden tentang puas ketika membantu rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%
12. Jawaban responden tentang merasa puas ketika mampu membantu rekan kerja saya untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentasi 40.0%

13. Jawaban responden tentang akan melanjutkan pendidikan saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentasi 64.6%
14. Jawaban responden tentang selalu belajar dengan hal hal yang belum saya kuasai, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentasi 56.3%

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Analisis Outer Model**

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan individual *item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*. Uji outer model dimulai dengan melakukan estimasi atau pendugaan parameter yaitu dengan melakukan kalkulasi PLS algorithm dengan hasil sebagai berikut



### 1. *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor pada setiap konstruk. Nilai loading factor di atas 0.7 dinyatakan sebagai ukuran yang ideal atau valid sebagai indikator dalam mengukur konstruk. Berdasarkan kalkulasi data dengan metode algorithm PLS, maka nilai loading factor setiap indikator variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 4.6 Nilai *Loading Faktor***

	<i>Loading Faktor</i>
<b>X1.1</b>	0.731
<b>X1.10</b>	0.765
<b>X1.11</b>	0.776
<b>X1.12</b>	0.867
<b>X1.13</b>	0.812
<b>X1.14</b>	0.782
<b>X1.15</b>	0.643
<b>X1.16</b>	0.635
<b>X1.2</b>	0.699
<b>X1.3</b>	0.747
<b>X1.4</b>	0.750
<b>X1.5</b>	0.669
<b>X1.6</b>	0.787
<b>X1.7</b>	0.838
<b>X1.8</b>	0.817
<b>X1.9</b>	0.795
<b>X2.1</b>	0.758
<b>X2.10</b>	0.756
<b>X2.2</b>	0.690
<b>X2.3</b>	0.751
<b>X2.4</b>	0.815
<b>X2.5</b>	0.797
<b>X2.6</b>	0.818
<b>X2.7</b>	0.802
<b>X2.8</b>	0.697
<b>X2.9</b>	0.834
<b>Y1</b>	0.840
<b>Y10</b>	0.577
<b>Y11</b>	0.679
<b>Y2</b>	0.852

<b>Y3</b>	0.677
<b>Y4</b>	0.761
<b>Y5</b>	0.687
<b>Y6</b>	0.686
<b>Y7</b>	0.837
<b>Y8</b>	0.854
<b>Y9</b>	0.651
<b>Z1</b>	0.778
<b>Z10</b>	0.841
<b>Z11</b>	0.863
<b>Z12</b>	0.765
<b>Z13</b>	0.806
<b>Z14</b>	0.661
<b>Z2</b>	0.635
<b>Z3</b>	0.727
<b>Z4</b>	0.759
<b>Z5</b>	0.645
<b>Z6</b>	0.743
<b>Z7</b>	0.656
<b>Z8</b>	0.634
<b>Z9</b>	0.804

Sumber : Data Diolah, 2023

Berdasarkan dari tabel diatas diketahui bahwa semua item pernyataan yang menunjukkan hasil valid. Dimana nilai loading factor terlihat berada diatas 0,7. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup

## **2. *Average Variance Extracted***

Dalam mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan menggunakan metode Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Berikut ini merupakan hasil pengujian melalui metode AVE yang disajikan dalam bentuk tabel berikut ini

**Tabel 4.7 Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	<b>Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)</b>
<b>Iklm Organisasi</b>	0.598
<b>Kinerja</b>	0.551
<b>Motivasi Kerja</b>	0.577
<b>OCB</b>	0.549

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk motivasi sebesar 0,577; iklim organisasi sebesar 0,598; kinerja sebesar 0,551; OCB sebesar 0,549. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Sehingga variabel dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur

### 3. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstruk. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstruk yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4.8 Discriminant Validity**

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>OCB</b>
<b>X1.1</b>	0.754	0.845	0.731	0.713
<b>X1.10</b>	0.593	0.592	0.765	0.639
<b>X1.11</b>	0.631	0.655	0.776	0.680
<b>X1.12</b>	0.724	0.724	0.867	0.729
<b>X1.13</b>	0.742	0.662	0.812	0.686
<b>X1.14</b>	0.737	0.660	0.782	0.668
<b>X1.15</b>	0.563	0.555	0.643	0.532

<b>X1.16</b>	0.671	0.565	0.635	0.560
<b>X1.2</b>	0.668	0.847	0.699	0.755
<b>X1.3</b>	0.685	0.583	0.747	0.617
<b>X1.4</b>	0.620	0.629	0.750	0.676
<b>X1.5</b>	0.533	0.576	0.669	0.652
<b>X1.6</b>	0.712	0.667	0.787	0.678
<b>X1.7</b>	0.743	0.711	0.838	0.752
<b>X1.8</b>	0.697	0.673	0.817	0.674
<b>X1.9</b>	0.730	0.630	0.795	0.661
<b>X2.1</b>	0.758	0.846	0.726	0.711
<b>X2.10</b>	0.756	0.577	0.691	0.572
<b>X2.2</b>	0.690	0.699	0.673	0.668
<b>X2.3</b>	0.751	0.633	0.652	0.669
<b>X2.4</b>	0.815	0.653	0.678	0.736
<b>X2.5</b>	0.797	0.658	0.666	0.723
<b>X2.6</b>	0.818	0.732	0.751	0.793
<b>X2.7</b>	0.802	0.663	0.774	0.655
<b>X2.8</b>	0.697	0.599	0.565	0.573
<b>X2.9</b>	0.834	0.663	0.706	0.669
<b>Y1</b>	0.750	0.840	0.722	0.699
<b>Y10</b>	0.558	0.577	0.457	0.522
<b>Y11</b>	0.740	0.679	0.741	0.650
<b>Y2</b>	0.678	0.852	0.703	0.765
<b>Y3</b>	0.501	0.677	0.589	0.619
<b>Y4</b>	0.590	0.761	0.608	0.689
<b>Y5</b>	0.504	0.687	0.535	0.589
<b>Y6</b>	0.678	0.686	0.665	0.652
<b>Y7</b>	0.765	0.837	0.737	0.722
<b>Y8</b>	0.699	0.854	0.731	0.771
<b>Y9</b>	0.628	0.651	0.624	0.604
<b>Z1</b>	0.684	0.858	0.713	0.778
<b>Z10</b>	0.685	0.699	0.743	0.841
<b>Z11</b>	0.709	0.720	0.759	0.863
<b>Z12</b>	0.736	0.631	0.701	0.765
<b>Z13</b>	0.712	0.673	0.733	0.806
<b>Z14</b>	0.444	0.546	0.567	0.661
<b>Z2</b>	0.511	0.686	0.601	0.635
<b>Z3</b>	0.614	0.787	0.640	0.727
<b>Z4</b>	0.710	0.654	0.609	0.759
<b>Z5</b>	0.714	0.518	0.587	0.645
<b>Z6</b>	0.660	0.639	0.653	0.743
<b>Z7</b>	0.619	0.585	0.614	0.656

<b>Z8</b>	0.652	0.558	0.544	0.634
<b>Z9</b>	0.661	0.682	0.666	0.804

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat

#### 4. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4.9 Hasil *Composite Reliability***

	<b>Reliabilitas Komposit</b>
<b>Iklim Organisasi</b>	0.937
<b>Kinerja</b>	0.930
<b>Motivasi Kerja</b>	0.956
<b>OCB</b>	0.944

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk motivasi 0,956; iklim organisasi sebesar 0,937; kinerja sebesar 0,930; OCB sebesar 0,944. Empat laten memperoleh nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6

sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur

#### 4.2.2 Analisis Inner Model

##### 1. Uji Koefisien Deteminasi (*R-Squire*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
<b>Kinerja</b>	0.851	0.845
<b>OCB</b>	0.824	0.820

**Sumber : PLS 3.00**

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh motivasi, iklim organisasi dan OCB terhadap kinerja dengan nilai *r-square* 0.851 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai motivasi, iklim organisasi dan OCB sebesar 85.1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 14.9% dipengaruhi oleh variabel lain. Diketahui bahwa pengaruh motivasi, iklim organisasi terhadap OCB dengan nilai *r-square* 0,824 mengindikasikan bahwa variasi nilai OCB mampu dijelaskan oleh variasi nilai

motivasi, iklim organisasi sebesar 82.4% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 17.6% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



## 1. Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.11 Path Coefficient**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
<b>Iklm Organisasi -&gt; Kinerja</b>	0.247	0.266	0.109	2.257	<b>0.024</b>
<b>Iklm Organisasi -&gt; OCB</b>	0.452	0.457	0.102	4.428	<b>0.000</b>
<b>Motivasi Kerja -&gt; Kinerja</b>	0.266	0.269	0.107	2.475	<b>0.014</b>
<b>Motivasi Kerja -&gt; OCB</b>	0.482	0.477	0.099	4.847	<b>0.000</b>
<b>OCB -&gt; Kinerja</b>	0.445	0.422	0.139	3.206	<b>0.001</b>

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.266. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,014 < 0,05$ , berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.247. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,024 < 0,05$ , berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3. Pengaruh OCB terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.445. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,001 < 0,05$ , berarti OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja

4. Pengaruh motivasi terhadap OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 0.482. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB
5. Pengaruh iklim organisasi terhadap OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 0.452. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB

## 2. Pengaruh Hipotesis Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Specific Indirect Effects**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
<b>Iklim Organisasi -&gt; OCB -&gt; Kinerja</b>	0.201	0.191	0.074	2.715	<b>0.007</b>
<b>Motivasi Kerja -&gt; OCB -&gt; Kinerja</b>	0.214	0.203	0.084	2.563	<b>0.011</b>

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 0,214. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,011 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB
2. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja melalui OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 0,201. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values)

sebesar  $0,007 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB

### **4.3 Pembahasan**

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi menimbulkan dorongan seseorang untuk bertindak. Dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri sebelumnya (Daulay, dkk, 2017).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* pegawai tersebut. Dengan jawaban tertinggi yang terletak pada item pertanyaan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan standar organisasi dan item pertanyaan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam pekerjaan yang berada pada indikator tingkat kegigihan. Pegawai yang memiliki tingkat kegigihan yang tinggi, maka motivasi kerjanya juga tinggi dan akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, dengan tercapainya tujuan organisasi maka

perusahaan dapat mencapai kesuksesan

Motivasi yang diberikan perusahaan adalah motivasi yang berasal dari luar, dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada perusahaan. Timbal balik yang didapat dari para pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang di berikan untuk perusahaan oleh pegawai. Sejalan dengan (Sutanto dan Tania, 2013) motivasi kerja dapat diartikan sebagai, semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan pegawai dapat optimal. Keoptimalan kinerja tidak hanya mencakup pekerjaan formal saja, tetapi mampu mencakup pada pekerjaan non formal atau pekerjaan ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior*. Senada dengan yang disampaikan oleh Antonio dan Sutanto (2014), perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mampu dan mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Utami & Susilo, 2011) dan (Nazmah et al., 2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

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

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat muncul salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagai faktor eksternal (Wirawan, 2013). Senada dengan Wirawan, (Organ et al., 2006) menjelaskan

bahwa iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus karyawan untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya.

Manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim tertutup. Artinya dengan iklim organisasi yang terbuka dan dirasakan langsung oleh pegawai dalam kantor dapat menciptakan rasa aman dan nyaman saat bekerja sehingga dapat mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan. Begitupun sebaliknya, pada kondisi iklim organisasi yang tertutup, pegawai sulit untuk bekerja sama dan saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sebab para pegawai merasa terbatasnya kebebasan untuk berekspresi dalam bekerja. Pegawai yang merasa berada didalam iklim organisasi yang terbuka akan merasa senang saat bekerja, dan hal ini akan berdampak pada terbentuknya perilaku OCB pegawai dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsekuensi logis dari iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai dalam organisasi

Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap organization citizenship behavior karyawan (Khaeruddin, 2020), (Lubis, 2015), dan (Jufrizen et al., 2020)

#### **4.3.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

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

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (in role behavior), namun juga perilaku karyawan 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

Dalam dunia kerja, peran sumber daya manusia merupakan kunci utama sebagai penggerak bagi perusahaan. Sumber daya yang mampu mengelola dan memahami situasi di dalam organisasi ialah para karyawannya. Setiap organisasi harus memahami berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan lingkungan internal organisasi. dari pemahaman tersebut diharapkan karyawan mampu menciptakan peluang, ide serta gagasan yang memiliki nilai positif bagi perusahaan. Maka dari itu, karyawan merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dalam memajukan suatu organisasi. Oleh karena itu, perusahaan tentu ingin mendapatkan kinerja yang terbaik dari setiap karyawannya demi memperbaiki kualitas perusahaannya.

Kemampuan karyawan untuk bergabung dalam suatu perusahaan tergantung pada tujuan yang ingin diraih dari organisasi tersebut. Dalam bekerja, karyawan dapat memberikan kontribusi yang positif apabila faktor pendukung kinerja karyawan terpenuhi. Pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan dan bakat yang ada dalam diri karyawan, maka dengan penempatan yang tepat dapat mendukung proses kerja yang lebih efektif dan efisien

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Daulay, et al, 2017).

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang pegawai yang memberi daya, arah dan tingkah laku sehingga bisa mendorong atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan suka rela tanpa mendapat paksaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi

motivasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat, dan sebaliknya (Bismala, Syaifuddin, & Sembiring, 2022).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Memberikan motivasi baik berupa materi ataupun apresiasi terhadap karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik dapat meningkatkan moral serta semangat para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan meningkat dan sebaliknya apabila karyawan tidak diberikan motivasi maka karyawan tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menyebabkan kinerja mengalami penurunan.

Setiap karyawan memerlukan motivasi untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan, motivasi yang diberikan dapat berupa fisik ataupun nonfisik. Tanpa adanya motivasi yang diperoleh maka para karyawan akan kehilangan semangat dan keinginan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, pemberian motivasi yang tepat dengan cara yang tepat kepada karyawan akan meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menyebabkan kinerja mengalami penurunan.

Motivasi yang dibentuk oleh perusahaan memberikan suatu dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang baik dan optimal. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong untuk bertindak. Dengan demikian motivasi kerja berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab karyawan melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Jika para pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas tugas dan tanggung jawabnya. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan karyawan agar bersedia bekerja semaksimal mungkin perlu

diusahakan adanya komunikasi dan peran dari semua yang bersangkutan. Juga untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mindari, 2015); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Jufrizen, 2017); (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Suhendri, 2020); (Gultom, 2014) (Jufrizen & Noor, 2022) dan (Widiyanti & Fitriani, 2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok, dan organisasi; dan dapat sangat memengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu, dan kinerja organisasi. Iklim organisasi, juga membantu dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan penting untuk mencapai efektivitas organisasi (Purohit & Wadhwa, 2012).

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu 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. Iklim organisasi

merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam beberapa penelitian empiris sebelumnya mengemukakan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan (Chandrasari, 2017) (Jufrizen, et al, 2020) (Pasaribu & Indrawati, 2016)

#### **4.3.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB

Dengan adanya motivasi yang tepat bagi pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan–kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen

terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Daulay, et al, 2017).

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang pegawai yang memberi daya, arah dan tingkah laku sehingga bisa mendorong atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan suka rela tanpa mendapat paksaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat, dan sebaliknya (Bismala, Syaifuddin, & Sembiring, 2022).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Memberikan motivasi baik berupa materi ataupun apresiasi terhadap karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik dapat meningkatkan moral serta semangat para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan meningkat dan sebaliknya apabila karyawan tidak diberikan motivasi maka karyawan tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menyebabkan kinerja mengalami penurunan.

Setiap karyawan memerlukan motivasi untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan, motivasi yang diberikan dapat berupa fisik ataupun nonfisik. Tanpa adanya motivasi yang diperoleh maka para karyawan akan kehilangan semangat dan keinginan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, pemberian motivasi yang tepat dengan cara yang tepat kepada karyawan akan meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menyebabkan kinerja mengalami penurunan.

Motivasi yang dibentuk oleh perusahaan memberikan suatu dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang baik dan optimal. Jadi

dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong untuk bertindak. Dengan demikian motivasi kerja berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab karyawan melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Jika para pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas tugas dan tanggung jawabnya. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan karyawan agar bersedia bekerja semaksimal mungkin perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran dari semua yang bersangkutan. Juga untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi menimbulkan dorongan seseorang untuk bertindak. Dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri sebelumnya (Daulay, dkk, 2017).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi organizational citizenship behavior pegawai tersebut. Dengan jawaban tertinggi yang terletak pada item pertanyaan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan standar organisasi dan item pertanyaan selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam pekerjaan yang berada pada indikator tingkat kegigihan. Pegawai yang memiliki tingkat kegigihan yang tinggi, maka motivasi kerjanya juga tinggi dan akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, dengan tercapainya tujuan organisasi maka perusahaan dapat mencapai kesuksesan

Motivasi yang diberikan perusahaan adalah motivasi yang berasal dari luar,

dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada perusahaan. Timbal balik yang didapat dari para pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang di berikan untuk perusahaan oleh pegawai. Sejalan dengan (Sutanto dan Tania, 2013) motivasi kerja dapat diartikan sebagai, semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan pegawai dapat optimal. Keoptimalan kinerja tidak hanya mencakup pekerjaan formal saja, tetapi mampu mencakup pada pekerjaan non formal atau pekerjaan ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior*. Senada dengan yang disampaikan oleh Antonio dan Sutanto (2014), perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mampu dan mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka

#### **4.3.7 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara tidak langsung menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB

Iklim organisasi memiliki hasil penting di tingkat individu, kelompok, dan organisasi; dan dapatsangat memengaruhi kepuasan kerja, kinerja pekerjaan individu, dan kinerja organisasi. Iklim organisasi, juga membantu dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan penting untuk mencapai efektivitas organisasi (Purohit & Wadhwa, 2012).

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu 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. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat muncul salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagai faktor eksternal (Wirawan, 2013). Senada dengan Wirawan, (Organ et al., 2006) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus karyawan untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya.

Manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim tertutup. Artinya dengan iklim organisasi yang terbuka dan dirasakan langsung oleh pegawai

dalam kantor dapat menciptakan rasa aman dan nyaman saat bekerja sehingga dapat mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan. Begitupun sebaliknya, pada kondisi iklim organisasi yang tertutup, pegawai sulit untuk bekerja sama dan saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sebab para pegawai merasa terbatasnya kebebasan untuk berekspresi dalam bekerja. Pegawai yang merasa berada didalam iklim organisasi yang terbuka akan merasa senang saat bekerja, dan hal ini akan berdampak pada terbentuknya perilaku OCB pegawai dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsekuensi logis dari iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai dalam organisasi

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh motivasi dan iklim organisasi Terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

1. Motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan agar lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaannya serta menyelesaikan masalah pekerjaan yang di hadapinya.
2. Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan agar lebih yakinan atas segala sesuatu yang mempengaruhi dirinya dalam bekerja.
3. Dalam menilai hasil pekerjaan pegawai pemimpin PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan diharapkan memberikan respon positif atas hasil kerja setiap pegawai.
4. Dalam melakukan pekerjaan pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan diharapkan lebih menjalin kerja sama antara pegawai.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya motivasi, iklim organisasi dan OCB sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Seperti kompensasi, disiplin kerja, budaya organisasi
2. Adanya keterbatasan penelitian ini dalam memperoleh sampel hanya menggunakan 80 orang sebagai sampel sedangkan masih banyak pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. Bagi penelitian dimasa yang akan datang agar dapat menggunakan objek perusahaan swasta sebagai objek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhiyana, M. (2006). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Efisiensi*, 10(2), 521–535.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Koordinasi Kerja Terhadap Pengambilan Keputusan di Perusahaan Asuransi Di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 4(2), 80–91.
- Arianty, Nel, Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana Publishing.
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 1–10.
- Bahri, S., Zaki, M., & Zulkarnain, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. *Prosiding Konferensi Nasional Ke 7 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyah (APPTMA)*, 200–208.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bismala, L. (2021). Peran Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L. (2021). Tinjauan Literatur Secara Sistematis Terhadap Antecedent Organizational Citizenship Behavior. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 510–524.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2022). Assessing The Role Of Islamic Leadership And Work Motivation On Employee Engagement, Mediated By Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 26–35.
- Chandrasari, F. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Motivasi dan Kedisiplinan Yang Diperkuat Oleh Skills Terhadap Kinerja Karyawan LPPKS Indonesia. *Jurnal*

*Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 145–160.

- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., & Putri, L. P. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Dessker, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Djati, S. P. (2009). Pengaruh Moral dan Komitmen Staf Administrasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Service Quality di Universitas Swasta Surabaya Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(3), 56–72.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Perilaku Organisasi Dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Elmatara.
- Ghozali, I., & Latari, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Gomes, F. C. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gultom, dedek kurniawan. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan, 14(02), 176–184.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi

- Swasta di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 4(2), 145-165.
- Jufrizen, Jufrizen. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, Jufrizen, & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, Jufrizen, & 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., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Lazer, & Wikstrom. (2010). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Liang, W. J., & Zen, W. H. (2012). The Influences of Psychological empowerment on Work Attitude and Behaviour in Chinese Organization. *Journal of Business Management*, 6(30).
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mindari, E. (2015). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada yayasan rahmany sekayu. *ilmu Manajemen*, 5(1), 15–27.
- Moorhead, & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Munandar, M. (2007). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja*.

Yogyakarta: BPEE.

Noor, A. (2013). *Management Event*. Bandung: Alfabeta.

Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.

Novaliadi, F. (2007). Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(5), 90–99.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. CA: Sage Publication Inc.

Pasaribu, E. K., & Indrawati, A. D. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12), 7785–7809.

Pianda, D. (2018). *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Jejak.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bacharch, D. G. (2006). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–523.

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.

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.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior

(OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.

- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sudarmanto, S. (2011). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center For Academic Publishing Services.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi (Ketiga.)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Widiyanti, W., & Fitriani, D. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Cakrawala*, XVII(2), 132–138.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Edisi Ke-2.)*. Jakarta: Salemba Empat.