

Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Muhammad Arif Susilo

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

Jufrizen

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

Hazmanan Khair

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

hazmanankhair@umsu.ac.id

Abstrak

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational climate on employee performance, the effect of work motivation on employee performance, the effect of organizational climate on OCB, the effect of work motivation on OCB, the effect of OCB on employee performance, the influence of organizational climate on employee performance through OCB, and the effect of work motivation on employee performance through OCB. This research uses associative research with a sample of 66 respondents who are employees of BPSDM North Sumatra Province. Data collection techniques using interviews and a list of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the research show that organizational climate has a significant effect on employee performance, work motivation has a significant effect on employee performance, the organizational climate has a significant effect on OCB, work motivation has a significant effect on OCB, OCB has a significant effect on employee performance, the organizational climate does not affect employee performance through OCB. (In other words, OCB does not act as a mediator), work motivation does not affect employee performance through OCB (In other words, OCB does not act as a mediator).

Keywords : *Behaviour and employee performance, Motivation, Organizational Citizenship, Organizational Climate*

I. PENDAHULUAN

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

tanpa adanya faktor manusia dalam sebuah instansi, otomatis instansi tersebut tidak dapat berkembang dengan baik. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) merupakan lembaga yang bertugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan untuk mendukung pembangunan daerah, yang bergerak dibidang Pendidikan dan Pelatihan. Dan tugas pokok dan fungsi yang terdapat dalam kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM Provsu) yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan yang meliputi pendidikan dan pelatihan. Kepemimpinan (Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, III, dan II), Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional.

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

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

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

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian prosedur kerja. Penghargaan atas kerja yang baik adalah pimpinan organisasi yang menyediakan insentif, menyediakan pengakuan yang normatif bagi yang bekerja dengan baik. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Jika hal-hal tersebut diatas dapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Suryalena, 2018) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan organisasi kepada pegawai akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan.

Selain dengan menciptakan iklim kerja yang sehat dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013). Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat organisasi dapat menciptakan pegawai yang lebih bersemangat dan inovatif. Melalui pegawai yang termotivasi, organisasi dapat lebih

mudah mencapai tujuannya karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan.

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

Dengan iklim organisasi yang sehat dan motivasi kerja pegawai yang tinggi, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa iklim organisasi yang kondusif dan adanya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik. Melalui iklim organisasi dan motivasi kerja dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Sena, 2011). *Organizational citizenship behavior* dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi dikarenakan pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi kinerja yang lebih baik. Selain itu, *organizational citizenship behavior* terdiri dari perilaku ekstra-peran yang penting untuk proses yang efisien dalam suatu organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dapat memprediksi kinerja pegawai, memberi inisiatif dalam menawarkan banyak peluang bagi pegawai yang bersedia mengambil tambahan tanggung jawab pekerjaan dan menghadapi masalah pekerjaan secara mandiri. Karena itu, pegawai tersebut punya banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya kinerja pegawai (Organ et al., 2006).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) merupakan lembaga yang bertugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan untuk mendukung pembangunan daerah, yang bergerak dibidang Pendidikan dan Pelatihan. Dan tugas pokok dan fungsi yang terdapat dalam kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM Provsu) yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan yang meliputi pendidikan dan pelatihan. Kepemimpinan (Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, III, dan II), Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional.

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

Tabel 1. Pencapaian Pegawai BPSDM Provsu Periode Januari-Juni 2021

Bulan	≤59.9% (TB)	60-69.9% (KB)	70-79.9% (CB)	80-89.9% (B)	90-100% (SB)
Januari	3.13%	1.04%	3.13%	10.15%	11.46%
Februari	3.13%	0%	4.17%	16.67%	15.63%
Maret	2.08%	3.13%	5.20%	17.70%	15.62%
April	1.05%	2.10%	7.37%	15.79%	8.42%
Mei	2.10%	2.10%	9.47%	13.68%	5.26%
Juni	3.19%	2.12%	5.32%	20.21%	8.51%

Keterangan:

Kategori Tingkat Persentase

TB = Tidak Baik ≤ 59.9%

KB = Kurang Baik 60-69.9%

CB = Cukup Baik 70-79.9%

B = Baik 80-89.9%

SB = Sangat Baik 90-100%

Sumber: BPSDM Provsu (2021)

Seperti yang tertera pada Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai BPSDM Provsu mengalami fluktuasi dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2021. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kinerjanya. Selanjutnya terdapat masalah mengenai iklim organisasi. Yakni diketahui adanya suasana atau hubungan perkerjaan yang kurang baik di akibatkan dari *miss communication* antara pegawai, sehingga pegawai melakukan perkerjaan pun secara egois dalam kata lain pegawai melakukan perkerjaan secara individu merasa tidak memiliki tim dalam berkerja, dan kurangnya support yang mendukung dalam hal fasilitas yang tidak memadai untuk pegawai, sehingga hal ini membuat dampak yang tidak baik bagi organisasi. Selain itu iklim organisasi yang terbangun selama ini hanya menggunakan pola dari pimpinan yang dahulu, sehingga iklim kerja diorganisasi seakan-akan tidak mengalami perubahan dan dampaknya pegawai tidak betah dengan iklim kerja seperti itu, padahal iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya, dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada perilaku pegawai.

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

Penulis melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana terlihat adanya permasalahan mengenai iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai sehingga terlihat jelas bahwasanya pegawai masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu perilaku kewarganegaraan organisasi atau kesukarelaan bekerja pegawai untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang. Pegawai cenderung lebih mementingkan pekerjaan pokoknya saja. Masih banyak pegawai yang belum mau

melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif. Apabila OCB tidak terwujud dalam organisasi, maka akan berakibat pada ketika organisasi memerlukan tenaga dan pikiran pegawai di luar perannya, organisasi akan menemui kesulitan sehingga pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan semestinya.

II. LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018). Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sedangkan menurut (Agustini, 2011) menjelaskan bahwa kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada periode tertentu relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. (Siagian & Khair, 2018). Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan pegawai dengan atasan langsung (Wibowo, 2016).

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, pelatihan atau pengembangan diri, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, pengawasan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen/keterikatan, disiplin kerja. Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja, (Kasmir, 2016) adalah kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar rekan kerja.

Iklim Organisasi

Menurut (Simamora, 2019) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Selain itu menurut (Dharma, 2013) iklim organisasi lebih bersifat pada perilaku pegawai yang berorientasi pada iklim untuk kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan, yang dapat ditemukan di tempat kerja. Iklim ini mewakili

persepsi pegawai tentang kebijakan praktik dan prosedur organisasi, pola interaksi dan perilaku selanjutnya yang dapat mendukung kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan dalam organisasi tersebut.

Menurut (Handoko, 2013) yang mengemukakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah penempatan personalia, pembinaan hubungan komunikasi, pendinasan dan penyelesaian konflik, pengumpulan dan pemanfaatan informasi, kondisi lingkungan. Indikator iklim organisasi menurut (Hamid, 2012) ada lima hal, yaitu tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar pegawai, dukungan, konflik.

Motivasi Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut (Sidanti, 2015) motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut (Daulay et al., 2017) motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Menurut (Hasibuan, 2016) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan adalah faktor pendukung atau faktor pemuas (motivation factor) berisi tentang prestasi yang diraih (*achievement*), tanggung jawab (*responsibility*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*). Faktor kedua faktor penghambat atau faktor pemelihara (*maintenance factor*) berisi keamanan dan keselamatan kerja yang tidak terjamin, kondisi kerja yang tidak kondusif, hubungan interpersonal.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi". Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Adapun (Somech & Oplatka, 2015)

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

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, motivasi kerja. Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue*.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *asosiatif*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun populasi dari penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu yang berjumlah 66 orang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh/sensus. Artinya penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu yaitu 66 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan kuisisioner/angket. Data ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2016).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Tabel 2. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Iklim organisasi (X1)	0.880
Motivasi kerja (X2)	0,855
Kinerja pegawai (Y)	0.912
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.861

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

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

Discriminant Validity

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

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

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

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

Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

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

R-Square

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

Tabel 4. *R-Square*

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0747. Artinya kemampuan variabel X yaitu iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 74,7% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.901 artinya kemampuan variabel X iklim organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 90,1% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

F-Square

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

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

Tabel 5. *F-Square*

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

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

1. Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai =

- 0.473, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.112, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
 3. Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0.290, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
 4. Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 1.832, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
 5. Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.018 , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 6. Path Coefficient

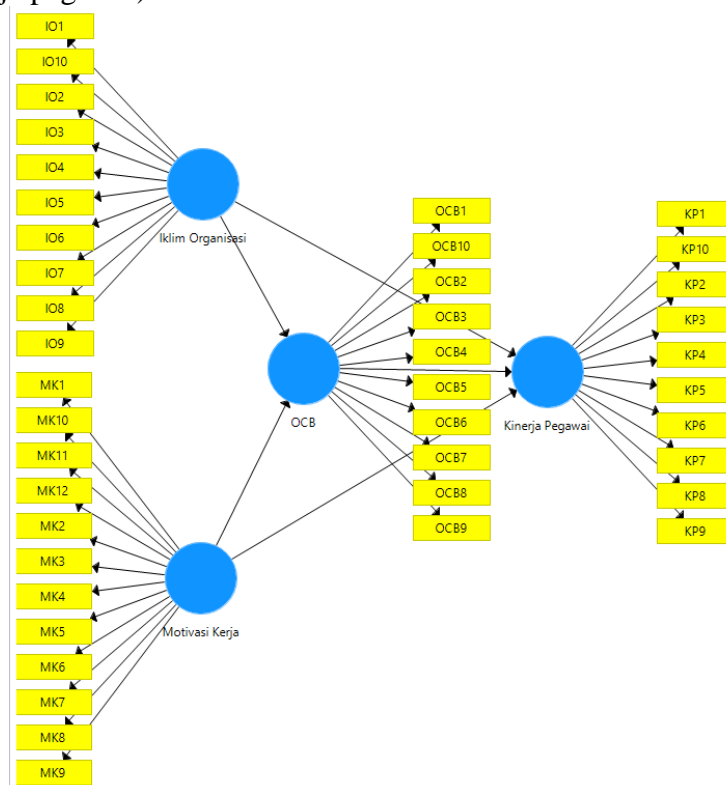
	<i>Tstatistics</i> (<i> O/STDEV </i>)	<i>P-Values</i>
Iklim organisasi (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	4.388	0.000
Iklim organisasi (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	3.333	0.001
Motivasi kerja (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	2.309	0.021
Motivasi kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	8.987	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	0.905	0.366

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

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

1. X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4.388 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (Iklim organisasi) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
2. X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 2.309 dan *P-Value* = 0.021 < 0.05, artinya, pengaruh X2 (Motivasi kerja) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.

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



Gambar 1 Efek Mediasi

Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

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

1. Jika nilai $P-Values < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/iklim organisasi) dan (X2/motivasi kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai $P-Values > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X/iklim organisasi) dan (X2/motivasi kerja) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 7 Indirect Effect

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)

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

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

Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 8. Total Effect

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)

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

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

behavior) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 8.987 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

5. *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 0.905 dengan $P-Values$ $0.366 > 0.05$ (tidak berpengaruh).

Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini adalah pembahasan dari analisis hasil temuan penelitian ini sebagai berikut:

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.388$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel iklim organisasi diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 2 sebesar 66,7% (setiap pegawai bertanggung jawab atas segala hasil kerja yang dicapai) selain itu pernyataan setuju juga terlihat jelas pada pernyataan 7 sebesar 69,7% (adanya saya mendapat dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari – hari) dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator iklim organisasi yakni tanggung jawab dan dukungan sudah baik. Sehingga iklim organisasi yang ada di dalam instansi tersebut sudah dapat dikatakan baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Iklim organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja pegawai dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020); (Hasyim & Pasaribu, 2021); dan (Dalimunthe & Akrim, 2021) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, X2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.309$ dan $P-Values$ 0.001 dengan taraf signifikan $0.021 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 2 sebesar 81,8% (responden dalam melaksanakan pekerjaan saya akan mengerjakannya sampai tuntas dan mencapai tujuan) selain itu pernyataan sangat setuju juga terlihat jelas pada pernyataan 7 sebesar 71,2% (saya bersedia melaksanakan pekerjaan dengan beban kerja

yang tinggi yang di berikan organisasi) dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator motivasi kerja yakni kerja keras dan usaha untuk maju sudah menjadikan setiap pegawai mampu mencapai kinerja yang baik. Sehingga motivasi kerja pegawai di instansi tersebut sudah dapat dikatakan cukup baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvya, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi et al., 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Jufrizen et al., 2022), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat et al., 2020), (Fachrezi & Khair, 2020), (Jufrizen & Hutasuhut, 2022), dan (Jufrizen, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.333$ dan $P-Values$ 0,001 dengan taraf signifikan $0.001 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Iklim organisasi merupakan konsep sistem yang menggambarkan keseluruhan suatu organisasi, yang apabila hal itu dikelola dan ditingkatkan dengan baik kedalam suatu rencana jangka panjang kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja yang dapat diukur. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Luthans, 2016). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lubis, 2015); (Khairuddin, 2020); dan (Ukkas & Latif, 2017) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8.987$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Motivasi pada diri pegawai mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2016). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ibrahim & Aslinda, 2014); (Muchtadin & Chaerudin, 2020) dan (Sukanti et al., 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$

= 0.905 dan *P-Values* 0.366 dengan taraf signifikan $0.010 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja diketahui bahwa jawaban dominan adalah sangat setuju pada pernyataan 1 sebesar 71,2% (saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya) selain itu pernyataan sangat setuju juga terlihat jelas pada pernyataan 4 sebesar 80,3% (apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya) dari keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator ocb yakni *altruism* dan *sonscientiousness* sudah cukup baik dan mampu membantu pegawai dalam pencapaian kinerja yang baik juga. Sehingga ocb yang dimiliki pegawai di instansi tersebut sudah dapat dikatakan baik. Hal ini jelas mengindikasikan bahwa ocb yang tinggi yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.809$ dan *P-Values* 0.419 dengan taraf signifikan $0.419 > 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan tidak ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai. Seorang anggota organisasi dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi tersebut bisa disebut dengan OCB (Mahendra & Surya, 2017). OCB yang ada dalam diri pegawai berdampak positif bagi organisasi selain disebabkan oleh komitmen pegawai yang timbul dari kepuasan terhadap iklim organisasi. Pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. OCB dalam diri pegawai penting menjadi perhatian bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja dan fungsi dari organisasi.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.084$ dan *P-Values* 0.897 dengan taraf signifikan $0.370 > 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak

menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018) yang menyimpulkan ocb menjadi mediator pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. OCB berkaitan dengan kinerja pegawai karena perilaku sukarela yang ditunjukkan pegawai akan mampu membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan mampu mempengaruhi motivasi para pegawai. Semakin tinggi OCB yang dimiliki, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gautama & Edalmen, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara” adalah sebagai berikut : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediator.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Madenatera.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Dalimunthe, F. F., & Akrim, A. (2021). Pengaruh iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, 2(3), 89–101.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Dharma, A. (2013). *Manajemen Supervisi* (Cetakan Ke). Raja Grafindo Persada.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.

- 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. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hamid, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. CV. Budi Utama.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhamamdiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasyim, H., & Pasaribu, F. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 153–169.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), 115–120.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat: Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.

- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Effect of Mediation Work Motivation on the Effect of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 18–33. <https://doi.org/10.30596%2Fijbe.v4i1.10530>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Khairuddin. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(3), 554–560.
- 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.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. PT. Andi.
- Mahendra, I. M. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4569–4688.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence Of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 930–944. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i6.470>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018*, 216–222.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Erlangga.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- 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.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRDKabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi Dan Bisnis (JIBEKA)*, 9(1), 44–53.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UPP STIM YKPN.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour in Schools: Examining the Impact and Oppoturnities within Educational System*. Routledge.
- Sukanti, L., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2017). Relationship Between Organizational Culture, Motivation, and Personality to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 6(10), 20246–20249.
<https://doi.org/DOI:10.15680/IJIRSET.2017.0610047>
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 27–34.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Mitra Wacana Media.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Equilibrium*, 6(1), 19–28.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV. Pustaka Setia.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada.