

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
PADA KANTOR KECAMATAN PANAKKUKANG KOTA MAKASSAR**

**TESIS**

Diajukan oleh

**NURUL OKTAVIA PUTRI  
NIM. 4617104058**



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar

Nama Mahasiswa : NURUL OKTAVIA PUTRI

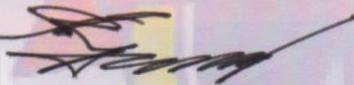
NIM : 4617104058

Program Studi : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tgl. JUNI 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

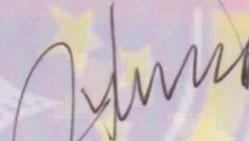
Menyetujui :  
Komisi Pembimbing:

Pembimbing I



Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si

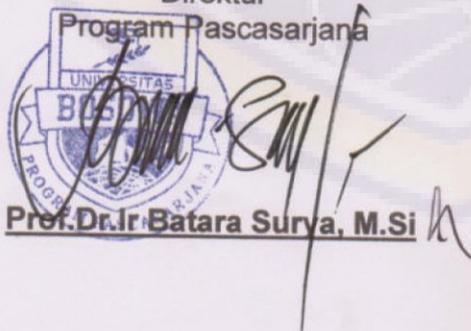
Pembimbing II



Dr. Hasanuddin R, SE., M.Si

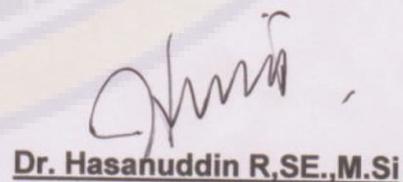
Mengetahui :

Direktur  
Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si

Ketua Program Studi  
Manajemen



Dr. Hasanuddin R, SE., M.Si

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari/ tanggal : JUM'AT / 25 JUNI 2021

Tesis atas nama : NURUL OKTAVIA PUTRI

NIM : 4617104058

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Thamrin Abduh, SE.,M.Si.  
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Hasanuddin R, S.E., M.Si  
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Herminawaty AB, SE.,M.Si

2. Dr. Lukman Setiawan, S.Psi.,SE., M.Si

Makassar, 25 JUNI 2021



Dr. Ir. Batara Surya, S.T.,M.Si  
NIDN: 0913017402

## PERNYATAAN KEORISINILAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar” adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir dari tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya saya kepada Universitas Bosowa Makassar.

Makassar, 25 JUNI 2021



**NURUL OKTAVIA PUTRI**  
**NIM. 4617104058**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, pemilik alam semesta karena atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW, Nabi akhir zaman, dan sekalian sahabat dan pengikut beliau hingga akhir zaman.

Maha suci Allah, Tuhan yang Maha Tinggi lagi Maha Berilmu, yang telah memberikan kesempatan dan kemampuan bagi penulis sehingga terciptanya tesis dengan judul **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KANTOR KECAMATAN PANAKAKKUKANG KOTA MAKASSAR”** sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Bosowa Makassar.

Rasa terimakasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan petunjuk baik materil maupun moril dari semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, doa dan motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai sesuai dengan ketentuan.

Selain itu, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua penulis, mertua penulis, suami tercinta , kakak

ipar dan adik adikku serta anak-anakku tercinta Kakak Rafif dan Adek Rafania serta keluarga besar Alm. Prof Ambo Enre Abdullah dan Puang Gallarang Bonggong dan tidak lupa pula kepada seluruh keluarga besar penulis atas segala bantuannya baik bantuan doa, moril dan segala arahan yang mengantarkan saya untuk menyelesaikan Program Studi Pasca Sarjana di Universitas Bosowa Makassar. Terima kasih pula penulis haturkan kepada :

1. Bapak Prof Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana;
2. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen sekaligus Dosen Pembimbing II atas segala ilmu, arahan, dan bimbingan dalam penyusunan Tesis ;
3. Bapak Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si selaku penelaah yang telah memberikan ilmu dan masukannya terhadap penyusunan Tesis;
4. Segenap dosen dan civitas akademika Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, selama penulis mengikuti pendidikan di Univerersitas Bosowa Makassar;
5. Pemerintah Daerah Kota Makassar khususnya Pemerintah Kecamatan Panakkukang Kota Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian;
6. Seluruh Staf Kelurahan Tello Baru Kecamatan Panakkukang dan rekan-rekan Bagian Umum dan Kepegawaian serta rekan-rekan

Seksi Trantib Kecamatan Panakkukang yang diakhir-akhir penulisan banyak membantu dalam kelancaran penelitian ini;

7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis, yang tak sempat penulis sebutkan, semoga Allah SWT memberikan keridhoan kepada kita semua, amin ya rabbal alamin.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kesalahan dan kekeliruan yang tidak di sengaja dalam penyusunan Tesis ini, oleh karena itu, penulis mengharapkan berbagai masukan serta koreksi dari berbagai pihak untuk menyempurnakan Tesis ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan *Alhamdulillah* 'aalamiin, semoga tesis ini bermanfaat dan mendapat ridho dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

*Wallahul Musta'an, Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Makassar, Juni 2021

Penulis,

ttd

**NURUL OKTAVIA PUTRI**

## **Abstrak**

**Nurul Oktavia Putri:** *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar (dibimbing oleh Thamrin Abduh dan Hasanuddin R)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik menggunakan analisis jalur path. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Variabel penelitian ini terdiri dari iklim organisasi, kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behavior, dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan.

**Kata kunci :** *Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior*

## **Abstract**

**Nurul Oktavia Putri:** *The Influence of Organizational Climate on Employee Performance through Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior at the Panakkukang District Office, Makassar City* (supervised by Thamrin Abduh and Hasanuddin R)

This study aims to determine how the influence of organizational climate on Employee Performance through Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior at the Panakkukang District Office, Makassar City. This type of research uses quantitative methods with probabilistic characteristics using path analysis. The method used to analyze the data is multiple linear regression with a series of instrument tests and classical assumption tests. The sampling technique used was purposive sampling. The variables of this study consist of organizational climate, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and employee performance. Data collection techniques used in this study consisted of observation, interviews, questionnaires, and documentation. Testing instruments in this study using validity and reliability tests. The results showed that organizational climate has a positive and significant effect.

**Keywords:** *Organizational Climate, Employee Performance, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENERIMAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN KEORSINILAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
A. Tinjauan Teori.....	12
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2. Iklim Organisasi.....	15
3. <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB).....	22
4. Kepuasan Kerja.....	29
5. Kinerja.....	40
B. Tinjauan Metodologi .....	45
1. Jenis Penelitian .....	45
2. Populasi dan Sample .....	46
3. Teknik Pengumpulan Data .....	47
4. Uji Instrumen Penelitian .....	48

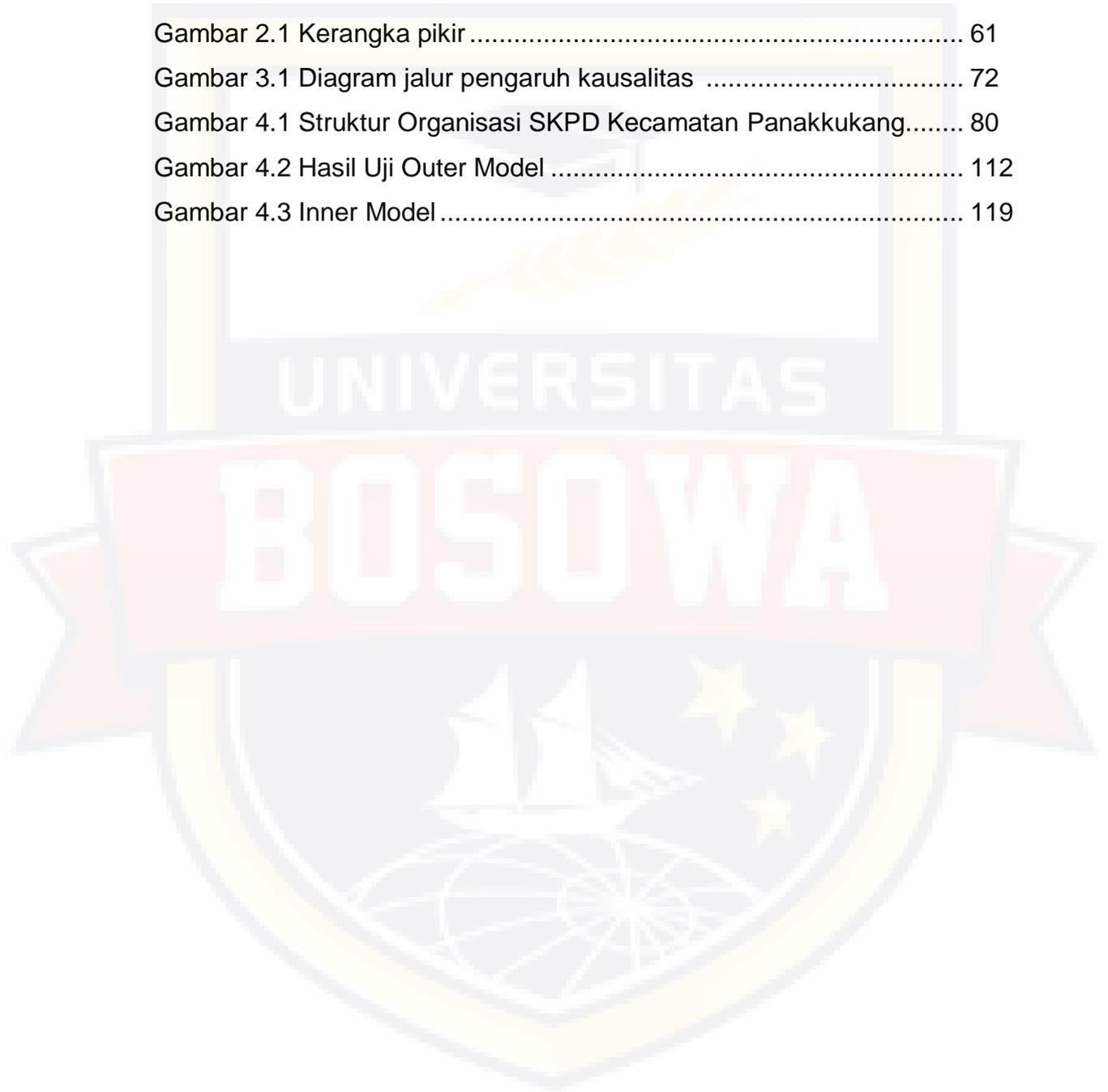
5. Teknik Analisis Data.....	49
C. Penelitian Terdahulu.....	50
D. Kerangka Pemikiran .....	59
E. Hipotesis.....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>63</b>
A. Jenis Penelitian.....	63
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	64
C. Populasi dan Sampel.....	64
D. Definisi Operasional Variabel.....	65
E. Teknin Pengumpulan Data .....	67
F. Uji Instrumen Penelitian .....	67
G. Teknik Analisis Data .....	68
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>74</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	74
B. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> .....	79
C. Hasil Penelitian.....	95
D. Pembahasan .....	124
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>131</b>
A. Kesimpulan.....	131
B. Saran.....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>135</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>140</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian kerja pegawai .....	7
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu .....	50
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	96
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia .....	97
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	99
Tabel 4.4 Tanggapan Responden atas Variabel Iklim Organisasi .....	100
Tabel 4.5 Tanggapan Responden atas Variabel Kepuasan Kerja .....	103
Tabel 4.6 Tanggapan Responden atas Variabel Organizational Citizenship Behavior(OCB) .....	105
Tabel 4.7 Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja Pegawai.....	109
Tabel 4.8 Hasil Outer Loading Koefisien Indikator .....	113
Tabel 4.9 Hasil Nilai Discriminant Validity .....	114
Tabel 4.10 Construct Reliability and Validity .....	115
Tabel 4.11 Hasil Pengujian R-Square .....	116
Tabel 4.12 Path Coefficients .....	117
Tabel 4.13 Pengujian Hipotesisi.....	119
Tabel 4.14 Hasil Pengujian VAF .....	124

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka pikir .....	61
Gambar 3.1 Diagram jalur pengaruh kausalitas .....	72
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SKPD Kecamatan Panakkukang.....	80
Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model .....	112
Gambar 4.3 Inner Model .....	119



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat terlepas dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, Sumber Daya Manusia dalam organisasi merupakan penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Masing-masing kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus dilaksanakan secara berkesinambungan karena kaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya sangat erat. Apabila salah satu kegiatan tidak dapat dijalankan dengan baik, jangan diharapkan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi dapat tercapai. Dengan demikian, keberhasilan dan tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja pegawainya.

Gibson *et al.* dalam Baihaqi (2010) kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi

pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Bernardi dalam Sudarmanto (2012) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (hasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang, dan tidak terlepas dari factor iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Iklim organisasi yang tercipta dan terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang maupun non orang yang berada dalam organisasi. Iklim yang buruk dapat menurunkan kinerja anggota organisasi, hal ini disebabkan komunikasi yang buruk akan menurunkan kinerja anggota organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah serangkaian

keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai (*Gomes, et.al* 2013). Iklim tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal kerja dalam organisasi. Iklim organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan pegawai terhadap sistem yang berlaku. Iklim organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut (*Lussier, 2005*) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Pegawai dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal juga ditentukan oleh iklim organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya (*Maria Rini Kustrianingsih dan Maria Magdalena Minarsih, 2016*) bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat iklim organisasi maka kinerja karyawan meningkat pula. Demikian pula dengan (*K. Ravishankar, et.al, 2014*) bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja dan komitmen karyawan. Lingkungan kerja, komunikasi dan kepemimpinan adalah variable penting dari iklim organisasi dan variabel-variabel ini membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Allen dalam Heriyanti (2017) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila

kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Agar kepuasan pegawai selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat penting bagi aktualisasi diri. Pegawai yang mendapat kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai dalam menciptakan kinerja yang tinggi didalam lingkungan kerja suatu organisasi Handoko (2014.)

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand et al. (2017) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja

dan motivasi pegawai, semakin tinggi kinerja karyawan dan sisi lain, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Penelitian lain menjelaskan Alamdar Husanin Khan & Nawaz (2012) bahwa melalui gaji, promosi, keamanan kerja dan kondisi keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dalam bekerja.

Kinerja yang baik menuntut perilaku pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Fidiyanti, 2011). Robbins dan Judge (2015) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi, et. al (2012).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Gibson, et al (2011) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Gibson, et al (2011) lebih lanjut

memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas pegawai maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya Teridefira (2017) bahwa hasil test parsial hipotesis menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Ticoalu (2013) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri.

Saat ini, isu yang berkaitan dengan aparat birokrasi yang bertanggungjawab yaitu isu *good governance* pada pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan tata pemerintahan yang baik atau *good governance* dapat menghasilkan birokrasi yang handal dan profesional, efisien, produktif, serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Akan tetapi, saat ini isu sentral yang menjadi pembicaraan hangat yaitu pembenaan tata kelola keuangan. Setiap pemerintah pasti menginginkan pemerintahannya berjalan dengan baik guna untuk mensejahterakan rakyatnya.

Kantor kecamatan ini melayani kebutuhan masyarakat terkait dengan pelayanan perizinan seperti Penerbitan Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK), rekomendasi / pengesahan surat pengantar permohonan SKCK, izin keramaian/penutup jalan, surat keterangan domisili organisasi, legalisasi KTP dan KK, rekomendasi permohonan administrasi kependudukan, pengesahan SPPT, rekomendasi/pengesahan pernyataan penghasilan, surat keterangan miskin, surat keterangan dispensasi menikah, permohonan perceraian, pernyataan belum menikah, penerbitan izin usaha mikro kecil (IUMK) dan lainnya.

Terkait dengan wewenangnya, maka KANTOR KECAMATAN PANAKKUKANG yang merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kota Makassar, juga memiliki kapasitas untuk memberikan rekomendasi / pengesahan keterangan waris, wakaf tanah, rekomendasi / pengesahan perubahan penggunaan tanah dan surat terkait pertanahan lainnya.

Kinerja pada ASN terkhusus pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar tentunya harus mendapat perhatian yang khusus. Sehingga diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya harus lebih berkompeten sehingga dalam menghasilkan kinerja yang baik. Berikut di sajikan data mengenai kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar:

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Pegawai**

Tahun	Jumlah Pegawai	Penilaian Kinerja
2016	137	Baik

2017	140	Baik
2018	142	Sangat Baik
2019	142	Baik

*Sumber: Data Sekunder Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar*

Dari tabel 1.1 mengenai penilaian kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar, dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 sampai Tahun 2017 kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar baik. Pada tahun 2018 penilaian meningkat menjadi sangat baik, dan pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi baik. Hal ini berdasarkan penilaian yang dilakukan dengan menggunakan indikator penilaian berupa absensi, ketetapan kerja, ketepatan waktu, serta kualitas kerja.

Isu yang berkembang pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar masih dihadapkan pada permasalahan pokok, yang terdiri dari masalah sumber daya manusia, masalah peraturan perundang-undangan, dan masalah infrastruktur. 1). Masalah sumber daya manusia (SDM); masih lemahnya sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pengelolaan keuangan daerah khususnya dalam memahami penggunaan SIMDA. 2). Masalah Peraturan Perundang- undangan; Berbagai peraturan yang berkaitan dengan pelayanan masih mempunyai potensi multi tafsir sehingga menimbulkan banyak persepsi mengenai tata laksana keuangan daerah. 3). Masalah Infrastruktur; penerapan SIMDA memerlukan akses internet yang baik di seluruh wilayah 2 SKPD berada, karena SIMDA secara online mengharuskan seluruh proses keuangan daerah

dilaksanakan secara online, untuk itu fasilitas untuk mendukung proses keuangan secara online tersebut harus tersedia dengan baik.

Namun dalam penelitian ini, penulis lebih fokus pada masalah sumber daya manusia, karena walau bagaimanapun sumber daya manusia memegang peranan penting, karena mereka terlibat langsung dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Karena itu berdasarkan fenomena di atas dan beberapa teori serta adanya penelitian terdahulu, membuat peneliti merasa perlu melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar”.

#### **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan fokus permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar?

4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar?
7. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penemitan ini adalah :

1. Untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukkang Kota Makassar.

4. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar
5. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
6. Untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
7. Untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Penulis, untuk menambah pengetahuan khususnya tentang masalah yang diteliti terkait dengan iklim organisasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai.
2. Akademisi, bisa dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya di samping sebagai sarana untuk menambah wawasan.
3. Bagi lembaga, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sarana dalam mengambil keputusan terkait dengan iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2013), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut Stoner yang dikutip oleh Siagian (2013), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun menurut Hasibuan (2011), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga

kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat”.

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jahari dan Sutikno (2008) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya.

Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

#### **c. Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
  - a) Perencanaan sumber daya manusia

- b) Analisis jabatan
  - c) Penarikan pegawai
  - d) Penempatan kerja
  - e) Orientasi kerja (*job orientation*)
- 2) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
- a) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
  - b) Pengembangan (karier)
  - c) Penilaian prestasi kerja
- 3) Pemberian balas jasa mencakup:
- a) Balas jasa langsung terdiri dari gaji/upah dan Insentif
  - b) Balas jasa tak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*services*).
- 4) Integrasi mencakup:
- a) Kebutuhan karyawan
  - b) Motivasi kerja
  - c) Kepuasan kerja
  - d) Disiplin kerja
  - e) Partisipasi kerja
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
- a) Komunikasi kerja
  - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c) Pengendalian konflik kerja
  - d) Konseling kerja

6) Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian pegawai

## 2. Iklim Organisasi

### a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau *climate* berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut. Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*). Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri.

Menurut (Lussier, 2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan

mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh (Simamora, 2012) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Sedangkan menurut (Stringer, 2002) mendefenisikan iklim sebagai “...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation”, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi.

(Wirawan, 2015) mendefenisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **b. Dimensi Iklim Organisasi**

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

Kemudian (Lussier, 2005) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi:

### 1) Struktur

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut (Steers, 2005) semakin tinggi "penstrukturan" suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

### 2) Tanggung jawab

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk

pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan

### 3) Penghargaan

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut (Stringer, 2002) pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

### 4) Suasana kerja

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawananan dalam organisasi. 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.

### 5) Dukungan

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

## 6) Identitas dan Loyalitas Organisasi

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

## 7) Resiko

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

### **c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah:

- 1) Karakteristik internal Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi:

- a) Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis
- b) Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas
- c) Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan
- d) Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan

- e) Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota
  - f) Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.
- 2) Karakteristik organisasi secara keseluruhan Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan mempengaruhi iklim yang dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak, anggota pun berinteraksi dengan faktor-faktor tersebut.
- 3) Karakteristik individu Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk. Besar kecilnya organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Dalam organisasi yang kecil

memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar.

Sedangkan menurut (Stringer, 2002) bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor yang mempengaruhi iklim tersebut yaitu:

1) Lingkungan Eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.

2) Strategi Organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan

untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3) Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4) Kekuatan Sejarah.

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

5) Kepemimpinan.

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

### **3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

#### **a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

Organ et al. dalam Deww Zhang (2011) mengatakan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti,

dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif Organ et al. dalam Dian (2014) Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex, 2002). Bogler dan Somech (2005) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

#### **b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Organ et al. dalam Deww Zhang (2011), sebagai berikut:

- 1) *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Bukhari et al. dalam Dian (2014) mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki antusiasme untuk

membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, secara alami akan meningkatkan OCB dalam organisasi. Contohnya adalah perilaku seperti membantu seorang rekan yang tidak masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, memerhatikan perilaku seseorang memengaruhi pekerjaan orang lain, dan menyediakan bantuan dan dukungan untuk karyawan baru merupakan indikasi yang jelas tentang lingkungan kerja.

- 2) *Conscientiousness* adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.
- 3) *Sportsmanship* adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan

dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

- 4) *Courtesy* adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya.
- 5) *Civic virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Civic virtue* dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin

maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi Bukhari et al. (2009). Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, Organ et al. (2006).

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Konovsky dan Pugh dalam Dian (2014) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

- 1) Kepribadian dan suasana hati; menurut Elanain (2007), kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selanjutnya, hasil dari studi ini mempunyai implikasi praktis yang penting dalam proses seleksi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi karyawan untuk mendapatkan target pelamar memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat meningkatkan staf OCB. Selain itu menurut Purba dan Seniati (2004), kepribadian memiliki pengaruh yang cukup

besar terhadap OCB. Peneliti melihat dari sisi budaya karyawan Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Dapat dikatakan bahwa makin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung karyawan membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan. Dukungan organisasional; studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

- 2) Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka makin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan

memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi OCB (Novliadi, 2006). Menurut Wayne, Shore, dan Leden (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

- 3) Masa kerja; Sommer, Bae, dan Luthans (2010) mengemukakan masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variable-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.
- 4) Jenis kelamin; Morrison (2009) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002).

#### **d. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior***

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan beberapa aspek seperti kualitas pelayanan, kinerja kelompok, dan

*turnover*. Podsakoff et al. (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima keluhan dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen. Makin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah organisasi, maka makin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut.

Dalam penelitiannya George dan Bettenhausen dalam Dian (2014) menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff et al. (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Fathoni (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut

Robbins (2008) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Isyandi (2004) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik didalam maupun diluar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Ada beberapa hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan, Nasution (2003) yaitu:

- 1) Pekerjaan yang tidak monoton.
- 2) Pekerjaan yang dirancang oleh manajemen perusahaan sedemikian rupa sehingga tidak menyia-kan waktu dan tenaga kerja karyawan.
- 3) Karyawan bebas merencanakan sendiri pekerjaan dan tata kerja yang selektif.

- 4) Karyawan memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya.
- 5) Karyawan menyelesaikan pekerjaan harus memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
- 6) Karyawan merasa tidak diawasi dengan ketat.
- 7) Pekerjaan menyediakan umpan balik dari atasan tanpa menyebabkan rasa sakit hati dan kecewa.

#### **b. Teori Mengenai Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (2012) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

##### 1) Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

##### 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.

### 3) Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

*Satisfier* atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

*Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (2004, p.104). Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an

membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama Theory of Work Adjustment (Wayne dan Cascio, 1990, p.277).

*Theory of Work Adjustment* didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu memperlihatkan kemampuan atau keahlian yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan kerja dari suatu lingkungan kerja. Dari lain pihak, lingkungan kerja menyediakan pendorong atau penghargaan tertentu seperti gaji, status, hubungan pribadi, dan lain-lain dalam hubungannya dengan kebutuhan individu.

Jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Di lain pihak, jika kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas.

Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat

pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi. Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- 2) *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
- 3) *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- 4) *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- 5) *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
- 6) *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- 7) *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- 8) *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
- 9) *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.

10) *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.

11) *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.

12) *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.

13) *Security*, rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

14) *Social Service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

15) *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.

16) *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya.

17) *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.

18) *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

19) *Working Conditions*, keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Hipotesis pokok dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong

dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja meliputi:

- a) Produktifitas atau kinerja (Unjuk Kerja) Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja. Asad (2004, p. 113).
- b) Ketidakhadiran dan *Turn Over* Porter & Steers mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. dalam Asad (2004, p.115). Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1996) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

(Hasibuan: 2011) adalah:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- 3) Berat ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor kepuasan karyawan (Isyandi, 2004) yaitu:

#### 1) Pergantian pegawai

Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan tinggi rendahnya tingkat pergantian karyawan begitu pula sebaliknya karyawan yang kurang puas biasanya pergantian akan tinggi.

#### 2) Ketidak Hadiran

Karyawan yang kurang puas cenderung ketidakhadirannya tinggi dan ketidakhadirannya yang tidak jelas.

#### 3) Usia

Cenderung karyawan yang lebih tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur yang lebih muda hal ini disebabkan karena karyawan yang berumur lebih tua akan berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya, sementara karyawan yang lebih

muda biasanya mempunyai harapan yang baik mengenai dunia kerjanya sehingga apabila terdapat kesenjangan dapat menyebabkan mereka tidak puas.

#### 4) Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dari pekerjaan ini lebih menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan juga mempunyai penghasilan yang lebih baik dan sebaliknya.

#### 5) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena besar kecilnya organisasi berhubungan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Faktor tersebut dapat membantu memahami bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya Isyandi (2004)

- 1) Faktor pegawai, yaitu kemampuan, cara kerja, minat, kesehatan dan disiplin kerja.
- 2) Faktor lingkungan kerja, yaitu teman sejawat, kompensasi atau imbalan dan keadaan fisik ruangan.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang diembankan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Fathoni (2006) yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan

pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Herzberg (2005) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor Psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi social, dengan dimensi: interaksi sesama karyawan, interaksi dengan atasan, interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor Finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi: sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **d. Pengaruh dari karyawan yang tidak puas**

Menurut Robbins (2008) ada konsekuensi ketika karyawan tidak puas ditempat kerja, meliputi:

- 1) Keluar (*Exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (*Voice*), secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas syarikat kerja.
- 3) Kesetiaan (*loyalitas*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih baik, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

## **5. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Rivai (2014). Sedangkan Wirawan (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005) kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya Siagian (2013). Pengertian kinerja lainnya yang disampaikan oleh Kartono, mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan Kartono (2002).

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan Mulyadi (2007). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Kesempatan kerja yang adil.

## b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Darodjat (2015) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja

yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2015) meliputi:

1) Faktor internal pegawai.

Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;

2) Faktor lingkungan internal organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- 2) Kejelasan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

#### **c. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai**

Ada beberapa indikator pengukuran kinerja pegawai menurut Gomes (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*: kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

- 6) *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- 7) *Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities*: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

## **B. Tinjauan Metodologi**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik menggunakan analisis jalur path. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Menurut Sugiyono (2011), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak (random sampling), pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan seperti yang dinyatakan oleh Burns dan Bush (dalam Mangkunegara, 2013) bahwa, penelitian kuantitatif adalah penelitian yang membutuhkan penggunaan struktur pertanyaan dimana pilihan-pilihan jawabannya telah disediakan dan membutuhkan banyak

responden. Format yang didapat adalah berupa angka atau numerik. Dalam penelitian ini penelusuran pengaruh variabel independen terhadap independen tersebut didapatkan dengan menggunakan metode survey, dimana menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Teknik pengumpulan data survey ini, dimana penelitian dilakukan dalam ruang alamiah atau bukan buatan dan peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) bahwa, metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan instrumen kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya.

## **2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Sedangkan menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012) mengatakan bahwa, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan

bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011), pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting-nya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting)/survey atau lain-lain. Bila dilihat dari sumber data, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara, kuesioner, observasi, dan gabungan ketiganya. Sedangkan menurut Sutopo (1988) teknik pengumpulan data dikelompokkan kedalam dua cara pokok yaitu metode interaktif yang meliputi observasi dan wawancara dan yang non interaktif yang meliputi dokumentasi. Pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

#### **1) Kuesioner**

Merupakan kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan instrument berupa seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang disusun secara terstruktur dan dikonversi menurut suatu bobot nilai atau poin. Setiap poin jawaban memiliki skor yang berbeda-beda. Metode ini digunakan agar peneliti dapat mengetahui dan

memiliki data mengenai penilaian yang diberikan oleh setiap responden untuk selanjutnya dapat ditarik kesimpulan.

## 2) Observasi

Observasi adalah kegiatan pengumpulan data dengan melakukan penelitian langsung terhadap kondisi lingkungan objek penelitian yang mendukung kegiatan penelitian, sehingga didapat gambaran secara jelas tentang kondisi objek penelitian tersebut (Siregar, 2013).

## 3) Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan

dengan membaca, mengkaji, serta mempelajari buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi, dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Menurut sugiyono (2011) terdapat tiga kriteria yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian, yaitu relevansi, kemutakhiran, dan keaslian. Relevansi berarti teori yang dikemukakan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Kemutakhiran berarti terkait dengan kebaruan teori atau referensi yang digunakan. Keaslian terkait dengan keaslian sumber penelitian.

## 4. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan skala likert sebagai skala pengukurannya. Skala likert berhubungan dengan sesuatu. Jawaban dari setiap indikator instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Menurut

Sunyoto (2015 ) yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (RR) dan tidak setuju (ST), sangat tidak setuju (STS).

## **5. Teknik Analisis Data**

### **a. Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Ghozali (2016), menyatakan bahwa: “Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori”. Analisis jalur sendiri tidak menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Dalam analisis jalur sebelum peneliti melakukan analisis suatu penelitian, terlebih dahulu peneliti membuat diagram jalur yang digunakan untuk mempresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Juliansyah Noor (2015) menyatakan bahwa diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Independen terhadap suatu variabel dependen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang

disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti mode struktural.

Persamaan struktural menurut Juliansyah Noor (2015) persamaan struktural adalah persamaan yang menyatakan hubungan antarvariabel pada diagram jalur yang ada.

### C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Octaviannand, Pandjaitan,& Kuswanto, 2017)	<i>Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Compa</i>	Bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja dan motivasi karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan dan sisi lain, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

2.	Anna Suzna (2017)	Pengaruh <i>organizational citizen behavior</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Taspen Cabang Cirebon	organizational citizenship behavior dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat dengan arah yang positif. karyawan yang memiliki organizational citizen behavior (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.
3.	(Ria Mardiana, 2016)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT.Nindya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan, sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagai variabel mediasi kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

		Karya Cabang Makassar).	<p>sedangkan Organization Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengaruh mediasi kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behaviour. Penelitian ini menemukan bahwa adanya kepemimpinan yang baik yang mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja belum tentu juga akan diiringi dengan meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Nindya Karya. Sedangkan OCB dapat memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	(Maria Rini Kustrianingsih, et. al, 2016)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan Budaya dan Tourisme Departemen Provinsi

		Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	Jawa Tengah. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya dan Tourisme Departemen Kota Semarang. meningkat juga. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Budaya dan Tourisme Departemen Kota Semarang. Ini berarti jika motivasi kerja, kepemimpinan, dan iklim organisasi yang lebih tinggi, kinerja karyawan di Budaya dan Tourisme Departemen di Kota Semarang semakin tinggi juga.
5.	(Marjaya Tirta P.H, Susila. A.Jana, 2016)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi	Iklim organisasi dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6.	(Nasution, Mahargiono, & Soesatyo, 2016)	<i>Effect of Leadership Styles, Organizational Climate and Ethos</i>	<i>The variables of leadership style, organizational climate, work ethic on employee productivity responded well by employees. Aspects of leadership</i>

		<p><i>of Work on Employee Productivity of PT. HP Metals Indonesia the powder Coating</i></p>	<p><i>style that followed targeted Climate employee stated the organization has also been rated as good, especially on the cooperation between employees and management, while at the work ethic of employee stated very high, especially on adherence to regulations, adherence to labor standards and work ethics. And employee productivity is also very positive response from almost all three elements, namely timeliness, quality of work and quantity of work.</i></p>
7.	<p>Sunday Samson Babalola (2016)</p>	<p><i>The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment</i></p>	<p><i>This finding has implications for employee retention, performance management and incentive strategy.</i></p>
8.	<p>(Rahmawati &amp;</p>	<p>Pengaruh Iklim</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis ditemukan</p>

	Supartha, 2015)	Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali- Peninda	bahwa secara parsial iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Peninda. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat, begitu pula dengan motivasi kerja, semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja meningkat.
9.	(K.Ravishankar, A Mahadevan, 2014)	<i>Influence of organizational climate on the performance of cement industry</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja dan komitmen karyawan. Lingkungan kerja, Komunikasi dan kepemimpinan adalah variable penting dari iklim organisasi dan variable-variabel ini membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.
10.	Dian Anggraini (2014)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Implikasi OCB adalah kualitas pelayanan, kinerja kelompok, dan turnover. Sedangkan manfaat OCB

		Karyawan pada Perusahaan	terhadap perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
11.	Mahlia Muis, RM Yusuf, N Hamid (2014)	<i>The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) budaya

		<p><i>Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)</i></p>	<p>organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (4) kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (7) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (8) kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB.</p>
12.	Linda K. Ticoalu (2013)	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi pengaruhnya</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1)</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,044. Hal ini berarti bahwa</p>

		terhadap kinerja karyawan.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) cabang Manado.
13.	(Dodi, et.al, 2013)	Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja PT. Arun NGL Hokseumawe Aceh	Iklim Organisasi, etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Arun NGL Hokseumawe Aceh.
14.	(Fitri & Syamsir, 2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok	Iklim kerja yang ada pada PT. PLN Cabang Solok antara lain dipengaruhi oleh faktor yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.
15.	(Nicko Achmad Pradityo, 2007)	Pengaruh Kepemimpinan	Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi

	dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Telkom Indonesia Semarang	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepemimpinan dan iklim organisasi, maka akan menurun kan kinerja karyawan di dalam perusahaan atau sebaliknya semakin tinggi kepemimpinan dan iklim organisasi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.
--	--	---

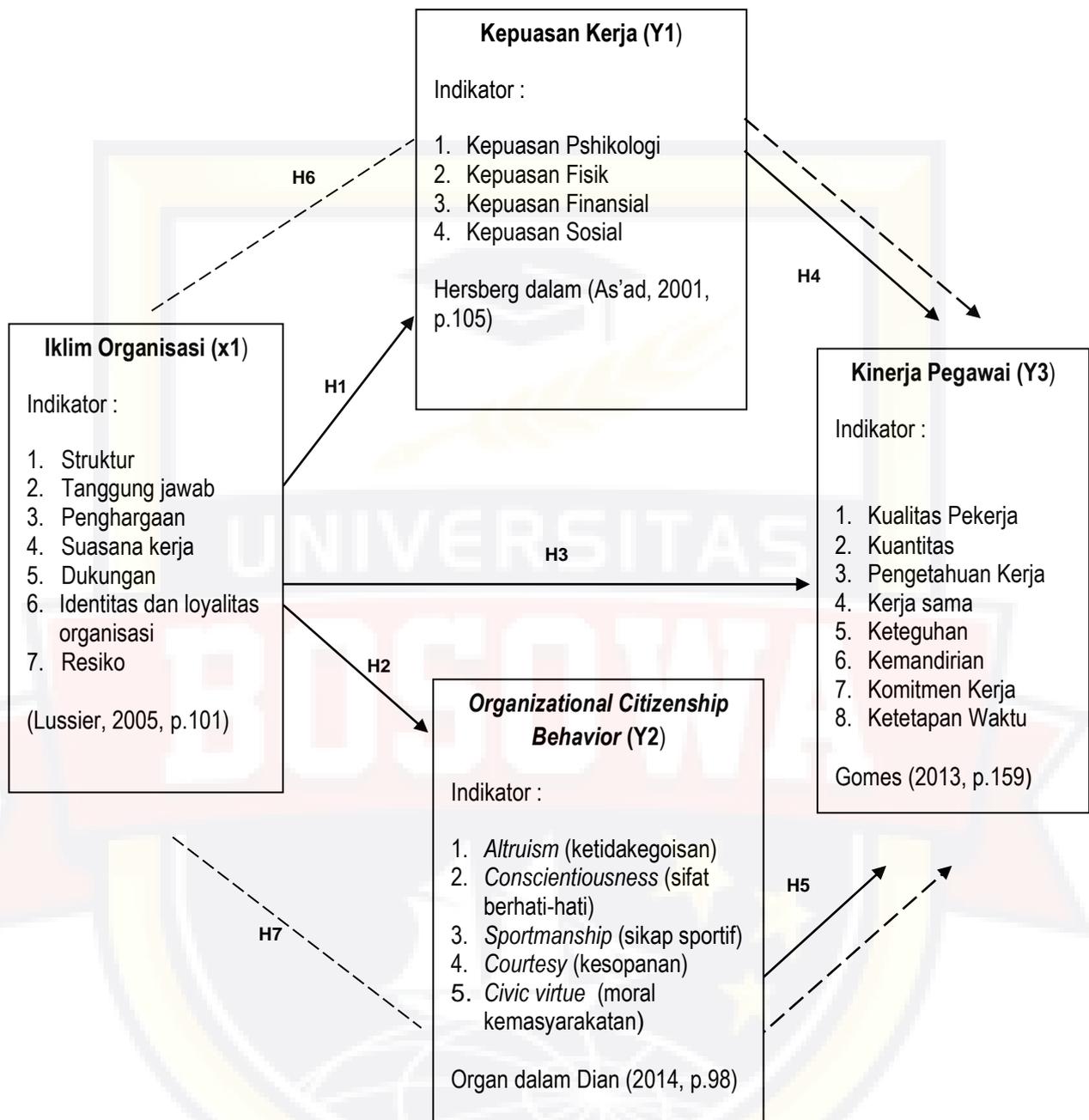
#### D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan tersebut agar hubungan antara variabel iklim oragnisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dapat terlihat jelas, maka dapat dilihat hubungan antara variabel sebagai berikut:

1. Hubungan langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Hubungan langsung antara variabel iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behaior*.
3. Hubungan langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

4. Hubungan langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Hubungan langsung antara variabel organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai.
6. Hubungan tidak langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai.
7. Hubungan tidak langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior

Dapat dilihat, bahwa dalam penelitian ini terdapat 5 hubungan langsung antara variabel, serta 2 hubungan tidak langsung antara variabel melalui variabel penghubung (intervening). Berikut dapat dilihat hubungan antara variabel pada gambar 2.1 kerangka konseptua sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

**Keterangan :**

- > Pengaruh langsung
- - - - -> Pengaruh tidak langsung

## E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gow.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
6. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.
7. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik menggunakan analisis jalur path. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini penelusuran pengaruh variabel independen terhadap independen tersebut didapatkan dengan menggunakan metode survey, dimana menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Teknik pengumpulan data survey dilakukan dalam ruang alamiah atau bukan buatan dan peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data.

Sebagai bahan instrument, penulis menggunakan 2 (dua) variabel independen yaitu diklat dan pengalaman serta 2 (dua) variabel dependen yaitu peningkatan kompetensi dan peningkatan profesionalisme. variabel-variabel dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi.

## B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar yang berlokasi di Jl. Batua Raya No. 168, Paropo Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. Adapun waktu penelitian direncanakan 2 (dua) bulan, yaitu dari bulan November sampai dengan bulan Desember 2020.

## C. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar yang sampai tahun 2020 totalnya berjumlah 142 orang. Dari populasi ini kemudian akan ditentukan ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai responden.

Besarnya ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Ramli, 2017) sebagai berikut :

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

Dimana:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau digunakan.

Dengan persen kelonggaran ketidaktelitian ( $e$ ) yang ditetapkan sebesar 10% maka dapat ditetapkan ukuran sampel dalam penelitian ini, yaitu:

$$\begin{aligned} n &= \frac{142}{1 + 142 (0,05)^2} \\ &= \frac{142}{1 + 142 (0,0025)} \\ &= 105 \end{aligned}$$

Jadi besarnya ukuran sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 105 orang responden (pegawai).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih *representative* (Sugiyono, 2018).

#### **D. Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, yang kemudian peneliti dapat menarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Iklim Organisasi (X1)**

Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh

anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya (Lussier, 2005). Pada teori ini, indikator yang diukur meliputi ;struktur, tanggung jawab, penghargaan, suasana kerja, dukungan, identitas dan loyalitas organisasi, serta. Resiko.

## 2. *Kepuasan Kerja (Y1)*

Kepuasan Kerja menurut Herzberg dalam (As'ad, 2001) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai-nilai kerja seseorang yang penting. Adapun cara menilai kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya. Indikator penilaian yang akan di ukur terkait dengan kepuasan fisik, finansial, psikologi dan sosial karyawan.

## 3. *Organizational Citizenship Behavior(Y2)*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Indikator yang akan di ukur terkait ketidakegoisan karyawan, sifat berhati-hati dalam bekerja, kesopanan antar karyawan, sifat sportif, dan sosial antara sesama karyawan, Organ dalam Dian (2014)

## 4. *Kinerja Pegawai (Y3)*

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini yang akan diukur adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan karyawan, kerja sama antar karyawan dan keteguhan dalam bekerja Gomes (2013).

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi, dilakukandengan mengumpulkandata melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang diteliti secara langsung di lapangan.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada beberapa orang yang berkaitan dengan penelitian.
3. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Prosedur yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu dengan menggunakan skala likert.
4. Dokumentasi, pengumpulan data yang diambil dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

## F. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Jika korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika memberikan nilai cronbachalpha di atas 0,6.

Mengingat data penelitian yang digunakan adalah primer, maka untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu normalitas, multikolinieritas, autokolerasi, dan heteroskedastisitas.

## G. Teknik Analisis Data

Metode analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam ataupun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau *Path Analisis* dengan menggunakan software PLS 3.0. PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstruksinya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootsrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*. Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah menggunakan teknik analisis data yaitu analisis Path dengan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS menurut Wold dalam Ghazali (2016) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi.

Langkah-langkah dalam analisis dengan menggunakan PLS yaitu sebagai berikut :

### 1. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Indikator dalam

penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya, untuk itu digunakan 3 cara pengukuran menurut Yamin (2011), yaitu:

a) *Convergent Validity*, mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item *reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Kolerasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai  $> 0,5$

b) *Discriminant Validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada nilai kolerasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Menurut Yamin (2011) sangat direkomendasikan apabila  $AVE > 0,5$ .

Berikut rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana:  $\lambda_i$  adalah faktor *loading* (*convergent validity*), dan  $\epsilon_i = 1 - \lambda_i^2$ . Fornell dan Larcker dalam Ghazali (2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan nilai *composite reliability* ( $\rho_c$ ).

- c) *Composite Reliability*, untuk menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0,8 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan > 0,6 dikatakan cukup *reliable* (Chin, 1998 dalam Yamin 2011). Berikut rumus untuk menghitung *composite reliability* ( $\rho_c$ ):

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

## 2. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevan* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural.  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{include}} - R^2_{\text{exclude}}}{1 - R^2_{\text{include}}}$$

### 3. Evaluasi *Goodness of Fit*

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Nilai GoF index ini diperoleh dari averages communalities index dikalikan dengan  $R^2$  model. Berikut adalah formula GoF index:

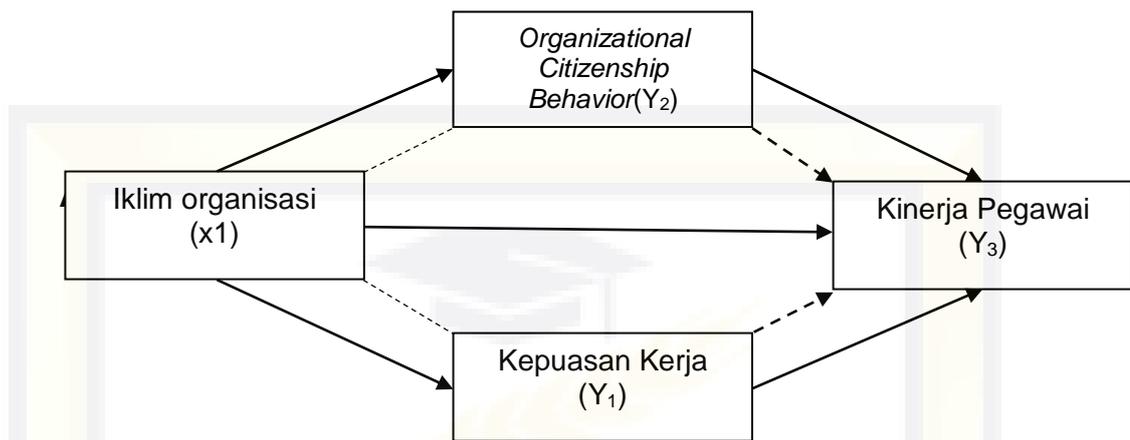
$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Com bergaris atas adalah averages communalities dan  $R^2$  bergaris atas adalah rata – rata model  $R^2$ . nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF besar).

### 4. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar  $(\alpha) = 5\% = 0,05$ . Dan menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1.96.

### 5. Analisis Jalur Path (*Path Analysis*)



**Gambar 3.1 Diagram Jalur Pengaruh Kausalitas**

Berdasarkan skema diatas, terdapat tiga rumus struktur analisis jalur

yaitu:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= f(x_1) \\
 &= b_1x_1 + e_1 \\
 Y_2 &= f(x_1) \\
 &= b_2x_1 + e_2 \\
 Y_3 &= f(x_1, y_1, y_2) \\
 &= b_1x_1 + b_2y_1 + b_3y_2 + e_3
 \end{aligned}$$

Keterangan :

$X_1$  = Iklim organisasi

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$Y_2$  = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$Y_3$  = Kinerja Pegawai

$b$  = Koefisien Jalur

$e$  = Koefisien Determinasi

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Kota Makassar**

Kota Makassar pada masa H. M. Dg. Patompo (1965-1978) menjabat Walikotamadya Makassar, yaitu tanggal 1 September 1971 berubah namanya menjadi Kota Ujung Pandang setelah diadakan perluasan kota dari 21 km<sup>2</sup> menjadi 175,77 km<sup>2</sup>. Namun kemudian, pada tanggal 13 Oktober 1999 berubah kembali namanya menjadi Kota Makassar.

Kota Makassar biasa juga disebut Kota Daeng atau Kota Anging Mamiri. Daeng adalah salah satu gelar dalam strata atau tingkat masyarakat di Makassar atau di Sulawesi Selatan pada umumnya, Daeng dapat pula diartikan "kakak". Ada tiga klasifikasi "Daeng", yaitu : nama gelar, panggilan penghormatan, dan panggilan umum. Sedang Anging Mamiri artinya "angin bertiup" adalah salah satu lagu asli daerah Makassar yang sangat populer pada tahun 1960-an. Lagu ini sangat disukai oleh Presiden Republik Indonesia, Ir. Soekarno ketika berkunjung ke Makassar pada tanggal 5 Januari 1962. Kota Makassar merupakan kota terbesar keempat di Indonesia dan terbesar di Kawasan Timur Indonesia memiliki luas areal 175,77 km<sup>2</sup> dengan penduduk 1.112.688, Sebagai pusat pelayanan di KTI, Kota Makassar berpera sebagai pusat

perdagangan dan jasa, pusat kegiatan industri, pusat kegiatan pemerintahan, simpul jasa angkutan barang dan penumpang baik darat, laut maupun udara dan pusat pelayanan pendidikan dan kesehatan.

Secara administrasi kota ini terdiri dari 14 kecamatan dan 143 kelurahan. Kota ini berada pada ketinggian antara 0-25 m dari permukaan laut. Penduduk Kota Makassar pada tahun 2000 adalah 1.130.384 jiwa yang terdiri dari laki-laki 557.050 jiwa dan perempuan 573.334 jiwa dengan pertumbuhan rata-rata 1,65 %. Masyarakat Kota Makassar terdiri dari beberapa etnis yang hidup berdampingan secara damai seperti Etnis Bugis, etnis Makassar, etnis Cina, etnis Toraja, etnis Mandar dan lain-lain.

Perkembangan fisik Kota Makassar cenderung mengarah ke bagian Timur Kota. Hal ini terlihat dengan giatnya pembangunan perumahan di Kecamatan Biringkanaya, Tamalanrea, Manggala, Panakkukang, dan Rappocini. Di kecamatan Panakkukang sendiri terdapat beberapa pusat aktivitas seperti perkantoran dan mall, dll. dan menjadikan wilayah panakkukang menjadi wilayah pusat pengembangan bisnis terbesar di daerah Kota Makassar, salah satu mall yang terkenal di daerah ini adalah mall panakkukang, dan berbagai hotel dan apartement yang tumbuh pesat di wilayah ini.

## **2. Gambaran Umum Kecamatan Panakkukang**

Kecamatan Panakkukang merupakan salah satu dari 14 Kecamatan di Kota Makassar yang berbatasan dengan Kecamatan Tallo di sebelah

utara, Kecamatan Tamalanrea di sebelah timur, Kecamatan Rappocini di sebelah selatan dan di sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Makassar. Kecamatan Panakukang merupakan daerah bukan pantai dengan topografi ketinggian 500M dari permukaan laut. Menurut jaraknya, letak masing-masing kelurahan ke ibukota kecamatan berkisar antara 1-2 km. Kecamatan Panakkukang terdiri dari 11 kelurahan dengan luas wilayah 17,05 km<sup>2</sup>. Dari luas wilayah tersebut Kelurahan Pampang memiliki wilayah terluas yaitu 2,63 km<sup>2</sup>, terluas kedua adalah Kelurahan Panaikang dengan luas wilayah 2,35 km<sup>2</sup>, sedangkan yang paling kecil luas wilayahnya adalah Kelurahan Sinrijala yaitu 0,17 km<sup>2</sup>.

Tingkat klasifikasi desa/kelurahan di Kecamatan Panakkukang tahun 2015 terdiri dari 11 kelurahan, 474 RT dan 90 RW dengan kategori kelurahan swasembada. Dengan demikian tidak ada lagi kelurahan dengan klasifikasi Swadaya dan Swakarya. Lembaga dan Organisasi tingkat desa/kelurahan yang terbentuk di Kecamatan Panakkukang dengan sejumlah anggotanya diharapkan dapat menunjang kegiatan pemerintah dan pembangunan. Terdapat 11 lembaga LPM dan 11 lembaga Pemuda di setiap kelurahan dalam kecamatan Panakukang. Dalam kurun waktu tahun 2015-2016 jumlah penduduk Kecamatan Panakkukang mengalami pertumbuhan sebesar 3,27 persen, dimana jumlah penduduk pada tahun 2015 sebanyak 142.308 jiwa dan bertambah menjadi sebanyak 147.783 jiwa di tahun 2016. Berdasarkan jenis kelamin

tampak bahwa jumlah penduduk laki-laki sekitar 73.114 jiwa dan perempuan sekitar 74.669 jiwa.

Pada tahun ajaran 2016/2017 jumlah TK di Kecamatan Panakkukang sekitar 44 sekolah, SD baik negeri maupun swasta berjumlah sebanyak 49 sekolah, SLTP sebanyak 16 sekolah dan SMA sebanyak 10 sekolah. Selain itu terdapat pula Sekolah Menengah Kejuruan swasta sebanyak 14 sekolah. Jumlah sarana kesehatan tahun 2016 di Kecamatan Panakkukang tercatat 3 Rumah Sakit Umum/Khusus, 3 buah Puskesmas, 2 buah Pustu, 10 buah Rumah Bersalin dan 79 Posyandu. Untuk tenaga medis tercatat 83 orang dokter umum, 14 orang dokter spesialis, 13 orang dokter gigi dan 108 orang paramedis lainnya yang terdiri dari 23 orang bidan desa dan 85 orang perawat/mantri.

Ditinjau dari agama yang dianut, tercatat bahwa mayoritas penduduk Kecamatan Panakkukang adalah beragama Islam. Jumlah tempat ibadah di Kecamatan Panakkukang cukup memadai, terdapat 87 buah Masjid, 8 buah Langgar/Mushallah, 22 buah Gereja. Sarana perdagangan yang terdapat di Kecamatan Panakkukang antara lain kelompok pertokoan sebanyak 19 unit, pasar 7 unit, supermarket/swalayan 41 unit, restoran 224 unit, toko/warung/kios 971 unit, pegadaian 7 unit, unit usaha masyarakat lainnya seperti bengkel mobil/motor sebanyak 75 unit, Agen Perjalanan Wisata 22 unit, pangkas rambut 67 unit dan salon 44 unit. Jumlah Bank Umum yang ada di

Kecamatan Panakkukang sebanyak 19 unit, 5 unit Bank Perkreditan Rakyat (BPR), 4 unit KUD dan 1 unit Koperasi Non KUD.

### **3. Visi dan Misi Kecamatan Panakkukang**

Kecamatan Panakkukang Mengusung Visi Dan Misi sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Makassar menetapkan Visi *“Terwujudnya pelayanan public yang optimal melalui pelaksanaan pemerintahan yang jujur dan bertanggungjawab serta pembangunan yang berkesinambungan menuju masyarakat yang adil dan sejahtera dalam upaya mendukung terwujudnya Panakkukang yang tertib aman dan damai menuju Makassar Kota Dunia.”*

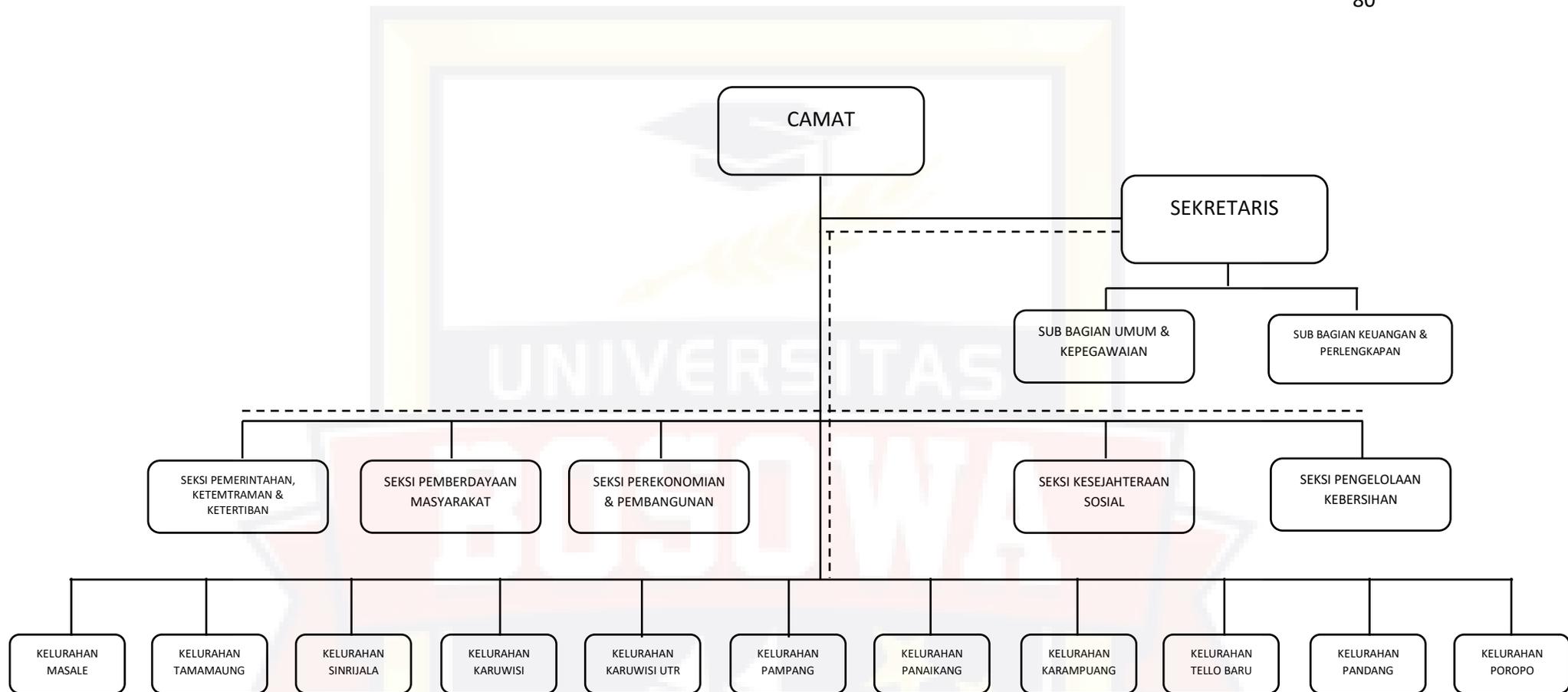
Untuk mewujudkan Visi Kecamatan Panakkukang di rumuskan Misi sebagai berikut :

- a) Melaksanakan Pelayanan Umum kepada masyarakat;
- b) Melaksanakan tugas di bidang Pemerintahan;
- c) Melaksanakan tugas-tugas di bidang Pemberdayaan Pembangunan dan kemasyarakatan;
- d) Melaksanakan tugas-tugas di bidang Ketentraman dan Ketertiban;
- e) Melaksanakan tugas-tugas di bidang Kesejahteraan Sosial;
- f) Mendorong dan meningkatkan penyelenggaraan pengembangan perekonomian wilayah kecamatan dan kelurahan.

## **B. Struktur Organisasi dan *Job Descriptions***

### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah sebuah susunan berbagai komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi yang ada di masyarakat. Dengan adanya struktur organisasi maka kita bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda bisa dikoordinasikan dengan baik. Selain itu, dengan adanya struktur tersebut maka kita bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah, maupun penyampaian laporan. Artinya, masing-masing komponen di dalamnya akan saling mempengaruhi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada sebuah organisasi secara keseluruhan. Adapun struktur organisasi pada SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Sturktur Organisasi SKPD Kecamatan Panakkukang**

## **2. Job Descriptions**

*Job description* atau uraian jabatan atau gambaran tugas adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi tujuan dari dibentuknya suatu jabatan/tugas. Uraian ini berisi gambaran tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di luar lingkup pekerjaannya dan di luar organisasi (eksternal) untuk mencapai tujuan unit kerja dan perusahaan secara luas. Apabila job description telah tersusun dengan baik, maka job specification atau spesifikasi jabatan akan mulai dikembangkan. Dari gambar 4.1 tentang struktur organisasi SKPD Kecamatan Panakkukang, maka dapat diuraikan fungsi dan tugas sebagai berikut:

### **a) Camat**

Berdasarkan peraturan daerah kota Makassar Nomor 3 Tahun 2009 tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja kecamatan dalam daerah Kota Makassar, kecamatan merupakan Perangkat Daerah Kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, SKPD Kecamatan Panakkukang mempunyai Tugas Pokok sebagai berikut melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Walikota dibidang pemerintahan,

pembangunan, perekonomian, kesejahteraan, sosial, ketentraman dan ketertiban serta koordinasi dengan instansi otonom dan UPTD di wilayah kerjanya; Dalam melaksanakan tugas pokok, Kecamatan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Mengordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- 2) Mengordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- 3) Mengordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundangundangan.
- 4) Mengordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
- 5) Mengordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan.
- 6) Membina penyelenggaraan pemerintahan kelurahan.
- 7) Mengordinasikan kegiatan pengelolaan kebersihan.
- 8) Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan kelurahan.
- 9) Pelaksanaan perencanaan dan pengendalian teknis operasional pengelolaan keuangan, kepegawaian, dan pengurusan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya.
- 10) Pelaksanaan kesekretariatan.

b) Sekretaris

Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif bagi seluruh satuan kerja di lingkungan kecamatan. Untuk melaksanakan tugas Sekretariat mempunyai fungsi Pelaksanaan pengelolaan ketatausahaan:

- 1) Pelaksanaan urusan kepegawaian kecamatan;
- 2) Pelaksanaan urusan keuangan;
- 3) Pelaksanaan urusan perlengkapan;
- 4) Pelaksanaan urusan umum dan rumah tangga;
- 5) Pelaksanaan koordinasi terhadap penyusunan perencanaan program kerja kecamatan;

c) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Subbagian umum dan kepegawaian mempunyai tugas menyusun kerja, melaksanakan tugas teknis ketatausahaan, mengelola administrasi kepegawaian serta melaksanakan urusan kerumahtanggaan kecamatan. Subbagian umum dan kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- 1) Menyusun rencana kerja pada subbagian umum dan kepegawaian;
- 2) Mengatur pelaksanaan kegiatan, sebagian urusan ketatausahaan meliputi surat menyurat, kearsipan, surat perjalanan dinas, mendistribusi surat sesuai bidang;
- 3) Melakukan urusan kerumahtanggaan kecamatan,
- 4) Membuat usul kenaikan pangkat, mutasi dan pensiun;

- 5) Membuat usul gaji berkala, usul tugas belajar;
  - 6) Menghimpun & mensosialisasi peraturan perundang-undangan di bid. kepeg. dalam lingkup kecamatan;
  - 7) Menyiapkan bahan penyusunan standarisasi meliputi bidang kepegawaian, pelayanan bidang organisasi dan ketatalaksanaan;
  - 8) Melaksanakan tugas pembinaan terhadap anggota KORPRI;
  - 9) Melakukan koordinasi pada sekretariat KORPRI Kota Makassar;
  - 10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas;
- d) Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan

Subbagian keuangan dan perlengkapan mempunyai tugas melakukan pengelolaan administrasi keuangan dan perlengkapan meliputi penyusunan anggaran, pengguna anggaran, pembukuan, pertanggungjawaban dan merumuskan rencana kebutuhan perlengkapan. Subbagian keuangan dan perlengkapan mempunyai fungsi:

- 1) Melaksanakan penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- 2) Mengumpulkan dan menyusun rencana kerja kecamatan;
- 3) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan penyusunan rencana kegiatan anggaran (RKA), dan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) dari masing-masing satuan kerja sebagai bahan konsultasi perencanaan ke BAPPEDA;

- 4) Menyusun realisasi perhitungan anggaran dan administrasi pembendaharaan dinas;
  - 5) Menyusun rencana kebutuhan barang perlengkapan kecamatan;
  - 6) Membuat laporan inventaris barang dan tata administrasi perlengkapan;
  - 7) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan laporan akuntabilitas kinerja instansi dari masing-masing satuan kerja;
  - 8) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
  - 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
  - 10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas;
- e) Seksi Pemerintahan, Ketentraman, dan Ketertiban

Seksi pemerintahan, ketentraman dan ketertiban umum mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan penyelenggaraan pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa, pembinaan kerukunan hidup beragama, pengkoordinasian kegiatan instansi pemerintah, pembinaan administrasi kelurahan, serta penyelenggaraan pembinaan ketentraman dan ketertiban serta kemasyarakatan. Pelaksanaan koordinasi pembinaan polisi pamong praja dan perlindungan masyarakat (linmas) serta penegakan pelaksanaan peraturan daerah dan peraturan Walikota serta

perundang-undangan lainnya. Seksi pemerintahan, ketentraman dan ketertiban umum mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana dan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya;
- 3) Memberi petunjuk kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar;
- 4) Menilai hasil kerja bawahan dengan cara mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas;
- 5) Mengumpulkan bahan dalam rangka pembinaan ideologi Negara dan kesatuan bangsa;
- 6) Mengumpulkan bahan dalam rangka fasilitas pembinaan kerukunan hidup antar umat beragama;
- 7) Menyusun rencana pengkoordinasian kegiatan UPTD/Instansi pemerintah di kecamatan;
- 8) Menyelenggarakan fasilitas penataan kelurahan;
- 9) Menyelenggarakan fasilitas pelaksanaan lomba/penilaian kelurahan;
- 10) Menyelenggarakan kegiatan administrasi kependudukan;
- 11) Melaksanakan pendataan dan inventarisasi aset daerah dan kekayaan daerah lainnya yang ada di wilayah kecamatan;
- 12) Mengumpulkan bahan dalam rangka pembinaan ketentraman dan ketertiban serta kemasyarakatan;

- 13) Menyusun rencana bagi pelaksanaan koordinasi dan pembinaan Kesatuan Polisi Pamong Praja dan perlindungan masyarakat (LINMAS) dalam wilayah kecamatan;
- 14) Mengumpulkan bahan dan menyusun rencana penegakan dan pelaksanaan peraturan daerah, peraturan walikota serta peraturan perundangundangan lainnya di wilayah kecamatan;
- 15) Melaksanakan administrasi pemberian rekomendasi dan perizinan yang bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsinya;
- 16) Memberikan saran pada camat berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 17) Menyusun laporan pelaksanaan tugas secara berkala berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 18) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

f) Seksi Pemberdayaan Masyarakat

Seksi pemberdayaan masyarakat mempunyai tugas menyusun rencana dan penyelenggaraan pembinaan pemberdayaan masyarakat kecamatan. Seksi pemberdayaan masyarakat mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana dan program kerja berdasarkan tugas dan fungsi pokoknya;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya;

- 3) Memberi petunjuk kepada bawahan agar pelaksana tugas dapat berjalan lancar;
- 4) Menilai hasil kerja bawahan dengan cara mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas;
- 5) Mengumpulkan bahan dalam rangka fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat di wilayah kecamatan;
- 6) Mengumpulkan bahan dalam rangka pembinaan lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) kelurahan di wilayah kecamatan;
- 7) Mengumpulkan bahan fasilitasi pemberian bantuan stimulant bagi lembaga kemasyarakatan;
- 8) Mengumpulkan bahan fasilitasi pengembangan sumber daya manusia tenaga teknis pemberdayaan masyarakat;
- 9) Melaksanakan penyiapan bahan penyelenggaraan kegiatan gerakan pemberdayaan dan kesejahteraan keluarga (PKK);
- 10) Melaksanakan administrasi pemberian rekomendasi dan perizinan yang bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsinya;
- 11) Memberikan saran pada camat berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 12) Menyusun laporan pelaksanaan tugas secara berkala berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;

13) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan;

g) Seksi Perekonomian dan Pembangunan

Seksi Perekonomian dan pembangunan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan penyelenggaraan pengembangan perekonomian wilayah kecamatan dan kelurahan, pelaksanaan administrasi pemungutan pajak dan retribusi daerah, dan pengembangan pembangunan, pelaksanaan pembangunan swadaya masyarakat, pembinaan dan penanggulangan pencemaran dan kerusakan lingkungan, serta pembinaan dan pengawasan bangunan. Untuk melaksanakan tugas, Seksi Perekonomian dan pembangunan mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana dan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya;
- 3) Memberi petunjuk kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar;
- 4) Menilai hasil kerja bawahan dengan cara mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas;
- 5) Mengumpulkan bahan dalam rangka fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan pembangunan di wilayah kecamatan;
- 6) Mengumpulkan bahan bagi fasilitasi pengembangan perekonomian kelurahan;

- 7) Menyusun rencana bagi pelaksanaan pungutan atas pajak dan retribusi daerah di wilayah kecamatan;
  - 8) Menyusun rencana pengembangan serta pemantauan kegiatan perindustrian, perdagangan, perkoperasian dan Usaha Kecil Menengah (UKM);
  - 9) Melaksanakan pengawasan penyaluran dan pengembalian kredit dalam rangka menunjang kebersihan program usaha perekonomian masyarakat;
  - 10) Menyusun rencana bagi pelaksanaan fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan pembangunan di wilayah kecamatan;
  - 11) Mengumpulkan bahan bagi kegiatan koordinasi, pembinaan dan pengawasan serta pelaporan langkah-langkah penanggulangan terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan;
  - 12) Menyusun rencana pelaksanaan pencegahan perusakan sumber daya alam yang membahayakan lingkungan;
  - 13) Memberikan saran pada Camat berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
  - 14) Menyusun laporan pelaksanaan tugas secara berkala berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
  - 15) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan;
- h) Seksi Kesejahteraan Sosial

Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan, fasilitasi kegiatan organisasi sosial/kemasyarakatan, penanggulangan bencana alam, penanggulangan masalah sosial, penyelenggaraan koordinasi keluarga berencana, serta fasilitasi penyelenggaraan pendidikan, kesehatan, generasi muda, keolahragaan, kepramukaan, dan peranan wanita. Untuk melaksanakan tugas, Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana dan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya;
- 3) Memberi Petunjuk kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar;
- 4) Menilai hasil kerja bawahan dengan cara mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas;
- 5) Menyusun rencana pembinaan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- 6) Menyelenggarakan fasilitasi kegiatan organisasi sosial/kemasyarakatan dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM);
- 7) Melaksanakan pencegahan dan penanggulangan bencana alam di wilayah kecamatan;

- 8) Melaksanakan penanggulangan masalah sosial;
- 9) Mengumpulkan bahan dan data kegiatan program pendidikan masyarakat;

- 10) Melaksanakan pembinaan kesehatan masyarakat dan lingkungan;

- 11) Melaksanakan pembinaan kegiatan program generasi muda, keolahragaan, kebudayaan, kepramukaan serta peranan wanita;

- 12) Melaksanakan administrasi pemberian rekomendasi dan perizinan yang bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsinya;

- 13) Memberikan saran pada Camat berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;

- 14) Menyusun laporan pelaksanaan tugas secara berkala berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;

- 15) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan;

i) Seksi Pengelolaan Kebersihan

Seksi pengelolaan kebersihan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan penyelenggaraan pen gelolaan kebersihan di wilayah kecamatan. Seksi pengelolaan kebersihan mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana dan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;

- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidangnya;
- 3) Memberi petunjuk kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar;
- 4) Menilai hasil kerja bawahan dengan cara mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas;
- 5) Menyusun bahan penyelenggaraan pengelolaan kebersihan di wilayah kecamatan;
- 6) Menyusun dan mengkoordinasikan jadwal pengambilan sampah di kelurahan;
- 7) Melaksanakan koordinasi kerjasama dengan Dinas Pertamanan dan kebersihan dalam hal pengelolaan kebersihan;
- 8) Melaksanakan koordinasi kerjasama dengan lembaga masyarakat dalam hal pengelolaan kebersihan;
- 9) Menyiapkan bahan dalam memberdayakan masyarakat dalam hal pengelolaan kebersihan;
- 10) Melaksanakan administrasi pemberian rekomendasi dan perizinan yang bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsinya;
- 11) Memberikan saran pada camat berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 12) Menyusun laporan pelaksanaan tugas secara berkala berdasarkan tugas pokok dan fungsinya;
- 13) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

j) Kelurahan

Berdasarkan Peraturan Walikota Balikpapan Nomor 57 Tahun 2016, pada BAB IV tentang Uraian Tugas dan Fungsi, Bagian Kesembilan tentang Kelurahan, Paragraf 1 tentang Umum, maka Tugas dan Fungsi Kelurahan Gunung Samarinda Baru adalah sebagai berikut :

Tugas Kelurahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 adalah sebagai berikut:

- 1) Kelurahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf h mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pemberdayaan dan pelayanan masyarakat serta ketenteraman dan ketertiban umum serta lingkungan hidup dalam satu wilayah Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kelurahan.
- 2) Kelurahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Lurah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat.

Fungsi Kelurahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan program dan kegiatan pemerintahan Kelurahan;
- 2) Pelaksanaan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat
- 3) Penyelenggaraan pelayanan masyarakat;
- 4) Penyelenggaraan dan pembinaan ketenteraman, ketertiban dan lingkungan hidup;

- 5) Pelaksanaan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- 6) Penyelenggaraan administrasi kependudukan;
- 7) Pelaksanaan pembinaan dan fasilitasi peningkatan pertumbuhan ekonomi masyarakat;
- 8) Penyusunan dan sinkronisasi usulan program dan kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan;
- 9) Pembinaan lembaga sosial kemasyarakatan dan swadaya gotong royong masyarakat;
- 10) Pelaksanaan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi; dan
- 11) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh pimpinan/atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## **C. Hasil Penelitian**

### **1. Karakteristik Responden**

Responden memiliki berbagai karakteristik. Tapi tidak semua karakteristik responden digunakan sebagai acuan pengambilan informasi. Dalam penelitian ini karakteristik responden diharapkan menggambarkan objek penelitian yang dapat memberikan interpretasi terhadap objektivitas penelitian.

Adapun karakteristik dari 105 responden yang representatif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi

terhadap pertanyaan kuisioner yang diajukan sesuai dengan tingkat pemahaman sebagai berikut:

a) Tingkat Jenis Kelamin

Faktor jenis kelamin seseorang dapat mempengaruhi pemilihan jenis pekerjaan. Produktifitas kerja seseorang dapat pula dipengaruhi oleh faktor jenis kelamin. Umumnya laki-laki mampu bekerja lebih produktif dibandingkan dengan perempuan, hal ini dipengaruhi oleh kondisi fisik yang sangat berbeda antara Laki-laki dengan perempuan. Adapun klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin pada SKPD Kecamatan Panakkukang sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Responden	
		Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	59	56.19
2	Perempuan	46	43.81
Total		105	100

*Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021*

Dari tabel 4.1 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat di lihat bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 59 orang atau sebesar 56,19%. Sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 46 orang atau sebesar 43,811%, dengan total responden sebanyak 105 orang.

b) Tingkat Usia

Usiar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja dan produktifitas seseorang. Seseorang akan

mengalami peningkatan kemampuan kerja seiring dengan meningkatnya usia, akan tetapi selanjutnya akan mengalami penurunan kemampuan kerja pada titik usia tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dikenal adanya usia produktif dan umur nonproduktif. Usia produktif adalah usiar dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik. Chamdi (2013) mengemukakan bahwa usia produktif 20 – 45 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru. Berbeda dengan petani peternak yang telah berusia lanjut (di atas 50 tahun). Soekartawi (2013) dalam bukunya menyatakan bahwa mereka yang berusia lanjut cenderung fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian-pengertian yang dapat mengubah cara berfikir, cara kerja dan cara hidupnya.

Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat umur pada SKPD Kecamatan Panakkukang:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik responden berdasarkan usia**

No	Umur	Responden	
		Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 25	10	10.99
2	25 - 35	21	23.08
3	36 - 45	46	50.55
4	> 45	14	15.38
Total		105	100

*Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021*

Dari tabel 4.2 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, dapat di lihat bahwa jumlah terbanyak adalah pada usia 36-45 tahun yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 50,55%. Kemudian pada usia 25-35 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 23,08%. Pada usia dia atas 45 tahun sebanyak 14 orang atau sebesar 15,38% sedangkan usia dibawah 25 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 10,99%. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada tingkat usia pada SKPD Kecamatan Panakkukang lebih banyak pada usia produktif.

c) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia, yang pada gilirannya akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dilakukannya. Oleh karena itu, dengan semakin tingginya pendidikan karyawan maka diharapkan kinerja karyawan dapat sampai hasil yang di inginkan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi dapat melaksanakan kerjanya dengan baik karena ditunjang dengan ilmu pengetahuan secara konsep yang akan menunjang pengalaman kerjanya.

Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat pendidikan pada SKPD Kecamatan Panakkukang:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Responden	
		Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	SMA Sederajat	15	14.29
2	Diploma tiga (D3)	11	10.48
3	Strata satu (S1)	62	59.05
4	Strata dua (S2)	17	16.19
Total		105	100

Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat bahwa responden yang berpendidikan strata satu (S1) terbanyak dengan jumlah 62 orang atau sebesar 62%. Untuk responden yang berpendidikan strata dua (S2) sebanyak 17 orang atau sebesar 16,19%. Kemudian untuk tingkat pendidikan diploma tiga (D3) dan SMA sederajat, masing-masing sebanyak 11 dan 15 orang atau sebesar 10,48% dan 14,29%.

## 2. Deskriptif Variabel

Deskripsi ini merupakan analisa terhadap pengaruh variable iklim organisasi, kepuasan kerja budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai pada SKPD Kecamatan Panakkukang. Dimana analisa berdasarkan hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan variable.

### a) Deskripsi Variabel Iklim Organisasi (X)

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi

terjadi disetiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Iklim organisasi sangat penting bagi pegawai, karna akan berdampak secara psikologi sehingga dapat melaksanakan kerjanya sebagaimana mestinya. Seara teori bahwa iklim organisasi seharusnya dapat memberi kenyamanan pegawai dalam bekerja sehingga dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerjanya.

Deskripsi terhadap variable budaya organisasi, dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator iklim organisasi dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Iklim Organisasi**

C	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
X.1	32	51	16	6	0	Tinggi
%	30,48	48,57	15,24	5,71	0	
X.2	46	53	6	0	0	Tinggi
%	43,81	50,48	5,71	0	0	
X.3	14	57	19	9	6	Tinggi
%	13,33	54,29	18,10	8,57	5,71	
X.4	24	64	13	4	0	Tinggi
%	22,86	60,95	12,38	3,81	0	
X.5	19	43	28	15	0	Tinggi
%	18,10	40,95	26,67	14,29	0	
X.6	53	36	16	0	0	Tinggi
%	50,48	34,29	15,24	0	0	
X.7	22	58	17	8	0	Tinggi
%	20,95	55,24	16,19	7,62	0	
Jumlah	210	362	115	42	6	Tinggi
%	200,00	344,76	109,52	40,00	5,71	
Rata-rata (%)	28,57	49,25	15,65	8,00	5,71	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.4 mengenai tanggapan responden berdasarkan variabel iklim organisasi, rata-rata responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 49.25%. Berikut dijabarkan jawaban responden berdasarkan indikator yang digunakan sebagai berikut:

- 1) Untuk pertanyaan pertama dengan indikator struktur, bahwa didalam organisasi sudah jelas siapa yang mempunyai wewenang formal untuk mengambil keputusan. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48.57%. Kemudian sangat setuju sebesar 30.48%, selanjutnya netral sebesar 15.24%. Tidak setuju sebesar 5.71%.
- 2) Untuk pertanyaan kedua dengan indikator tanggung jawab, Didalam organisasi sudah jelas mengenai pembagian tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai sangat jelas. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50.48%. Kemudian sangat setuju sebesar 43.81%, selanjutnya netral sebesar 2,2%.
- 3) Untuk pertanyaan ketiga dengan indikator penghargaan, bahwa Instansi memberikan penghargaan kepada pekerja yang sudah berjasa pada instansi. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54.29%. Kemudian sangat setuju

sebesar 13.33%, selanjutnya netral sebesar 18.10%. Tidak setuju sebesar 6,59% dan sangat tidak setuju sebesar 8.57%.

- 4) Untuk pertanyaan ke empat dengan indikator susana kerja, bahwa Standar kualitas lingkungan kerja membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 60,95%. Kemudian sangat setuju sebesar 22.86%, selanjutnya netral sebesar 9,89%. Tidak setuju sebesar 3.81%.
- 5) Untuk pertanyaan kelima dengan indikator dukungan, bahwa Pegawai selalu didukung dalam berprestasi dan dapat memecahkan masalah sendiri. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 40.95%. Kemudian sangat setuju sebesar 18.10%, selanjutnya netral sebesar 26.67%. Tidak setuju sebesar 14.29%.
- 6) Untuk pertanyaan ke enam dengan indikator identitas dan loyalitas organisasi, bahwa Identitas dan loyalitas dalam bekerja, ditunjukkan oleh pegawai dengan kegigihan dan ulet dalam bekerja. Kebanyakan responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50.48%. Kemudian setuju sebesar 34,29%, selanjutnya netral sebesar 15.24%.
- 7) Untuk pertanyaan ketujuh dengan indikator resiko, bahwa Segala resiko yang terjadi dalam pekerjaan merupakan tanggung jawab bersama dalam organisasi. Kebanyakan responden menjawab

setuju dengan persentase sebesar 55.24%. Kemudian sangat setuju sebesar 20.95%, selanjutnya netral sebesar 16.19%. Tidak setuju sebesar 7.62%.

b) Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dapat mendorong seorang pegawai agar melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan sebuah instansi. Sebuah pemimpin hendaknya dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga visi dan misi instansi tersebut dapat dicapai semaksimal mungkin. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dalam tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Kepuasan Kerja**

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y1.1	36	55	7	7	0	Tinggi
%	34,29	52,38	6,67	6,67	0	
Y1.2	32	62	5	6	0	Tinggi
%	30,48	59,05	4,76	5,71	0	
Y1.3	34	57	9	5	0	Tinggi
%	32,38	54,29	8,57	4,76	0	
Y1.4	43	49	8	5	0	Tinggi
%	40,95	46,67	7,62	4,76	0	
Jumlah	145	223	29	23	0	Tinggi
%	138,10	212,38	27,62	21,90	0	
Rata-rata (%)	34,52	53,10	6,90	5,48	0	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai kepuasan kerja pada tabel 4.5, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 53.10%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kepuasan kerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu Kepuasan Psikologi, bahwa pegawai puas dengan situasi kerja yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 55 orang, dengan persentase jawaban sebesar 53.10%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu kepuasan fisik, bahwa Pegawai puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 62 orang, dengan persentase jawaban sebesar 59.05%.
- 3) Indikator pertanyaan ketiga mengenai kepuasan finansial, bahwa Terpenuhinya keinginan pegawai terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 57 orang, dengan persentase jawaban sebesar 54.29%.
- 4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu kepuasan sosial, bahwa Pegawai melakukan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 49 orang, dengan persentase jawaban sebesar 46.67%.

c) Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2)

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah. Makin besar *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai maka makin baik juga kinerja yang akan dicapai pegawai tersebut. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden atas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y2.1	34	51	3	3	0	Tinggi
%	37.36	56.04	3.3	3.3	0	
Y2.2	28	58	2	3	0	Tinggi
%	30.77	63.74	2.2	3.3	0	
Y2.3	30	54	5	2	0	Tinggi
%	32.97	59.34	5.49	2.2	0	
Y2.4	37	45	6	3	0	Tinggi
%	40.66	49.45	6.59	3.3	0	
Y2.5	29	45	12	5	0	Tinggi
%	31.87	49.45	13.19	5.49	0	
Y2.6	47	41	3	0	0	Tinggi

%	51.65	45.05	3.3	0	0	
Y2.7	36	46	6	3	0	Tinggi
%	39.56	50.55	6.59	3.3	0	
Y2.8	37	52	2	0	0	Tinggi
%	40.66	57.14	2.2	0	0	
Y2.9	27	58	4	2	0	Tinggi
%	29.67	63.74	4.4	2.2	0	
Y2.10	31	53	5	2	0	Tinggi
%	34.07	58.24	5.49	2.2	0	
Jumlah	336	503	48	23	0	Tinggi
%	369.24	552.74	52.75	25.29	0	
Rata-rata (%)	36.92	55.27	5.28	2.53	0	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB), kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 55,27%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai keterlibatan kerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu *Altruism* (ketidakegoisan), bahwa saya selalu siap membantu ketika ada pegawai yang membutuhkan bantuan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 51 orang, dengan persentase jawaban sebesar 56,06%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu *Altruism* (ketidakegoisan), bahwa saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 58 orang, dengan persentase jawaban sebesar 63,74%.

- 3) Indikator pertanyaan ketiga yaitu *Conscientiousness* (sifat berhati-hati), bahwa saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 54 orang, dengan persentase jawaban sebesar 59,34%.
- 4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu *Conscientiousness* (sifat berhati-hati), bahwa saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.
- 5) Indikator pertanyaan kelima yaitu *Sportmanship* (sikap sportif), bahwa saya lebih menegutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.
- 6) Indikator pertanyaan ke enam yaitu *Sportmanship* (sikap sportif), bahwa Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya. Rata-rata jawaban responden sangat setuju sebanyak 47 orang, dengan persentase jawaban sebesar 51,65%.
- 7) Indikator pertanyaan ketujuh yaitu *Courtesy* (kesopanan), bahwa saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik demi kemajuan

perusahaan kedepannya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 46 orang, dengan persentase jawaban sebesar 50,55%.

8) Indikator pertanyaan kedelapan yaitu *Courtesy* (kesopanan), bahwa saya selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 52 orang, dengan persentase jawaban sebesar 57,14%.

9) Indikator pertanyaan kesembilan yaitu *Civic virtue* (moral kemasyarakatan), bahwa saya selalu mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 58 orang, dengan persentase jawaban sebesar 63,74%.

10) Indikator pertanyaan kesepuluh yaitu *Civic virtue* (moral kemasyarakatan), bahwa saya selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai sesama perusahaan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 53 orang, dengan persentase jawaban sebesar 58,24%.

#### d) Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap instansi pemerintahan tentunya dituntut memberikan kinerja yang baik sebagai kemajuan dari instansi tersebut. Penekanan kinerja yang baik tentunya memberi gambaran keberhasilan atas sistem dan kepemimpinan dalam sebuah instansi. Instansi pemerintahan sebagai pelayan masyarakat harus memberi

rasa puas terhadap masyarakat, sehingga jelas bahwa kinerja harus didorong untuk lebih baik dari hasil yang diperoleh sebelumnya.

Deskripsi terhadap variable kinerja pegawai, dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator komitmen organisasi dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja Pegawai**

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y3.1	15	46	15	9	6	Tinggi
%	16.48	50.55	16.48	9.89	6.59	
Y3.2	17	48	10	12	4	Tinggi
%	18.68	52.75	10.99	13.19	4.4	
Y3.3	21	39	23	6	2	Tinggi
%	23.08	42.86	25.27	6.59	2.2	
Y3.4	15	43	17	8	8	Tinggi
%	16.48	47.25	18.68	8.79	8.79	
Y3.5	19	48	14	7	3	Tinggi
%	20.88	52.75	15.38	7.69	3.3	
Y3.6	16	44	18	8	5	Sedang
%	17.58	48.35	19.78	8.79	5.49	
Y3.7	13	48	16	8	6	Tinggi
%	14.29	52.75	17.58	8.79	6.59	
Y3.8	19	45	13	8	6	Tinggi
%	20.88	49.45	14.29	8.79	6.59	
Jumlah	135	361	126	66	40	Tinggi
%	148.35	396.71	138.45	72.52	43.95	
Rata-rata (%)	18.54	49.59	17.31	9.07	5.49	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai kinerja pegawai, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 45,97%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang

disajikan mengenai kinerja pegawai dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu kualitas pekerja, bahwa pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 46 orang, dengan persentase jawaban sebesar 50,55%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu kuantitas pekerjaan, bahwa Pekerjaan pegawai harus selesai tepat waktu, agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.
- 3) Indikator pertanyaan ketiga yaitu pengetahuan kerja, bahwa Pegawai harus memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang diberikan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 orang, dengan persentase jawaban sebesar 42,86%.
- 4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu kerja sama, bahwa dalam pelaksanaan kerja, pegawai dituntut dapat bekerja sama agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan aturan yang berlaku. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 43 orang, dengan persentase jawaban sebesar 47,25%.
- 5) Indikator pertanyaan kelima yaitu keteguhan, bahwa pegawai harus memiliki keteguhan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat

diselesaikan dengan baik. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.

- 6) Indikator pertanyaan ke enam yaitu kemandirian, bahwa dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, pegawai hendaknya dapat mandiri, sehingga tidak tergantung pada pimpinan pada proses penyelesaian tugasnya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 44 orang, dengan persentase jawaban sebesar 48,35%.
- 7) Indikator pertanyaan ketujuh yaitu komitmen kerja, bahwa pegawai harus memiliki komitmen dalam bekerja, sebagai bentuk keseriusan dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.
- 8) Indikator pertanyaan kedelapan yaitu ketetapan waktu, bahwa dalam bekerja, hendaknya pegawai memperhatikan waktu agar dapat disiplin dalam bekerja. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.

### **3. Pengujian Instrumen Penelitian**

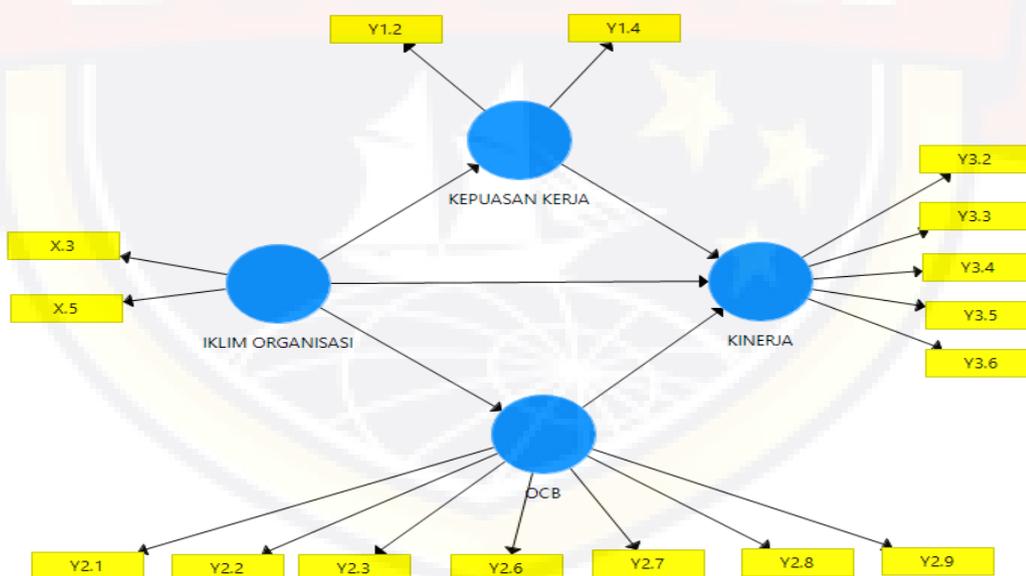
Pengujian instrumen penelitian bertujuan untuk mengukur tingkat validitas serta reliabilitas alat ukur yang digunakan. Pengujian ini mengukur indikator-indikator yang digunakan.

a) Analisis Data Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada tiga macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

1) *Convergent Validity*

Convergent Validity model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Berikut adalah hasil uji outer model yang menunjukkan nilai outer loading dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.6 yang dijelaskan pada gambar Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model dibawah yaitu sebagai berikut :



**Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model**

*Sumber: Data SmartPLS (2021)*

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar diatas menunjukkan bahwa sebanyak 29 instrumen dari keseluruhan variabel, sebanyak 16 yang memiliki nilai lebih besar dari 0.7. Untuk melihat nilai *loading factor*, data konstruk iklim organisasi, Kepuasan kerja, OCB dan Kinerja dapat dilihat dalam tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Outer Loading Koefisien Indikator**

	Iklim Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	OCB (Y2)	Kinerja Pegawai (Y3)
X.3	<b>0.912</b>			
X.5	<b>0.859</b>			
Y1.2		<b>0.887</b>		
Y1.4		<b>0.832</b>		
Y2.1			<b>0.735</b>	
Y2.2			<b>0.817</b>	
Y2.3			<b>0.811</b>	
Y2.6			<b>0.805</b>	
Y2.7			<b>0.743</b>	
Y2.8			<b>0.795</b>	
Y2.9			<b>0.799</b>	
Y3.2				<b>0.754</b>
Y3.3				<b>0.757</b>
Y3.4				<b>0.731</b>
Y3.5				<b>0.796</b>
Y3.6				<b>0.835</b>

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan hasil estimasi *loading factor* pada tabel diatas, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk iklim organisasi, Kepuasan kerja, OCB dan Kinerja telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.7. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

## 2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity Merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.7. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dijelaskan hasil yang diperoleh berdasarkan tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Nilai Discriminant Validity**

	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	OCB	KINERJA
IKLIM ORGANISASI	0.886			
KEPUASAN KERJA	0.859	0.860		
KINERJA	0.745	0.918		0.775
OCB	0.910	0.804	0.787	0.738

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan Tabel diatas nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.7. hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid. Adapun indikator tersebut diatas yang terdapat pada tabel loading Factor adalah sebagai berikut:

- *Composite Reliability*

Pengukuran realibilitas suatu konstruk dalam PLS-Path Analisis dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penilaian menggunakan

*Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7. Berikut dijelaskan konstruk realibilitias dan validitas pada tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
IKLIM ORGANISASI	0.730	0.754	0.880	0.785
KEPUASAN KERJA	0.750	0.765	0.850	0.740
KINERJA	0.836	0.853	0.883	0.601
OCB	0.898	0.910	0.919	0.619

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Pada tabel 4.10 diatas, dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha maupun composite reliability memiliki nilai diatas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

- Analisis Data Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model sktruktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Pengujian R-Square (R<sup>2</sup>).

R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. R-Squares menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hasil pengujian R-Square yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0.738	0.735
KINERJA	0.857	0.853
OCB	0.828	0.826

*Sumber: Data SmartPLS (2021)*

Berdasarkan sajian data pada tabel diatas, dapat diketahui nilai R-Square untuk model pertama yaitu variabel Kepuasan kerja sebagai variabel endogen adalah 0,738. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja sebagai variabel eksogen sebesar 73,8% adalah variabel eksogen yang tidak diteliti dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja.

Sedangkan untuk model kedua yaitu variabel kinerja sebagai variabel endogen adalah 0,865. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kinerja dapat dijelaskan oleh OCB sebesar 82,8 % adalah variabel eksogen yang tidak diteliti dalam menjelaskan variabel kinerja.

b) Analisis Data Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan dengan mengestimasi koefisien jalur hubungan antar konstruk. Nilai path coefficient pada hubungan antar variabel menjadi acuan dalam melakukan estimasi. Nilai positif mengindikasikan adanya pengaruh positif dan sebaliknya nilai negatif mengindikasikan adalah pengaruh negatif. Semakin besar nilai path coefficient, maka semakin besar pengaruh antar variabel tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dijelaskan juga pengaruh variabel penelitian yang dilihat dari hasil pengujian path coefficient yang dijelaskan pada tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
IKLIM ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.859	0.862	0.021	41.429	0.000
IKLIM ORGANISASI -> KINERJA	0.844	0.835	0.126	2.727	0.007
IKLIM ORGANISASI -> OCB	0.910	0.909	0.020	45.300	0.000
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	1.040	1.020	0.102	10.170	0.000
OCB -> KINERJA	0.215	0.227	0.105	2.046	0.041

Sumber: Data SmartPLS (2021)

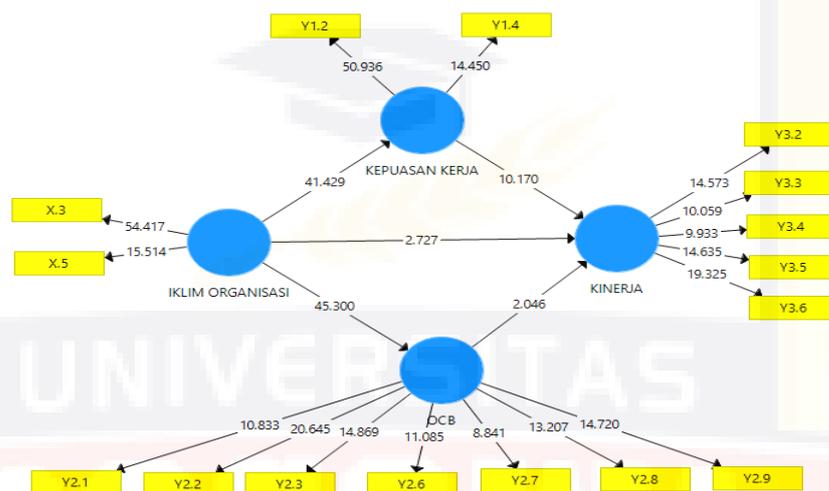
Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variable Iklim Organisas 0.021 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai T-statistik sebesar 41,429

dan p-values sebesar 0,000. Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,126 terhadap variabel Kinerja dengan nilai T-statistik sebesar 2,727 dan p-values sebesar 0,007. Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,020 terhadap variabel OCB dengan nilai T-statistik sebesar 45,300 dan p-values sebesar 0,000. Variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,102 terhadap variabel Kinerja dengan nilai T-statistik sebesar 10,170 dan p-values sebesar 0,000. Variabel OCB memberikan kontribusi sebesar 0,105 terhadap Variabel Kinerja dengan T-statistik sebesar 2,046 dan p-values sebesar 0,041. Dalam penelitian ini Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap Variabel OCB dibandingkan dengan variabel lainnya.

#### **4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis merupakan pengujian untuk melihat sejauhmana hipotesis sesuai dengan teori yang dikembangkan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar dari nilai t-table pengujian satu arah ( $>1.98$ ) dengan  $\alpha = 5\%$ .

Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah  $\alpha = 0,05$ , sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.



**Gambar 4.3 Inner Model**

*Sumber: Data SmartPLS (2021)*

a. Hubungan Langsung

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing variabel adalah positif tetapi ada yang signifikan dan ada yang tidak signifikan. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis sebagai berikut.

**Tabel 4.13  
Pengujian Hipotesisi**

N o	Hipotesisi	Koefisien Jalur	t- statistik > 1,98	P Values	Hasil
1	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan terhadap KEPUASAN KERJA	0.021	41.429	<b>0.000</b>	Diterima

2	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan OCB	0.020	45.300	<b>0.000</b>	Diterima
3	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.126	2.727	<b>0.007</b>	Diterima
4	KEPUASAN KERJA berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.102	10.170	<b>0.000</b>	Diterima
5	OCB berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.105	2.046	<b>0.041</b>	Diterima

Sumber : hasil output PLS (diolah 2021)

Tabel 4.13 berdasarkan hasil pengujian hipotesis dijelaskan sebagaiberikut:

- 1) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 ( $< 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar **0.000** ( $> 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.
- 2) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ( $> 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini diterima
- 3) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar 45.300 ( $< 1,98$ ) dan nilai

signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $> 0,05$ ) dengan demikian, Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini diterima.

4) Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima.

5) OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis pertama (H5) dalam penelitian ini diterima.

b. Hubungan Tidak Langsung (uji efek mediasi)

Metode variance accounted for (VAF) yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes serta bootstrapping dalam distribusi pengaruh tidak langsung adalah pendekatan paling tepat untuk PLS yang menggunakan metode resampling dan mempunyai statistical power yang lebih tinggi dari metode Sobel (Hair et al., 2013).

Langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan. Dapat terlihat pada tabel 4.13 bahwa Langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan. Dapat

terlihat pada tabel 4.13 bahwa pengaruh langsung Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 ( $< 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar **0.000** ( $> 0,05$ ), Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ( $> 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ), Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar 45.300 ( $< 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $> 0,05$ ), Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Selatan 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ( $> 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ( $> 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi untuk variabel Iklim Organisasi terpenuhi dan dapat dilanjutkan ke tahap kedua, sedangkan langkah pertama untuk variabel Kepuasan Kerja dan OCB terpenuhi dan dapat disimpulkan

kepuasan kerja dan OCB dapat dijadikan sebagai mediator dalam pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja.

Langkah kedua dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel mediasi harus signifikan. Dapat terlihat bahwa pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), pengaruh langsung OCB terhadap Kinerja dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, langkah kedua dalam prosedur pengujian efek mediasi untuk variabel komitmen organisasi terpenuhi.

Langkah ketiga adalah melakukan kalkulasi nilai VAF untuk melihat besarnya variansi pada variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen melalui variabel mediator. Nilai VAF diperoleh dengan membandingkan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total. Kalkulasi nilai *Variance Accounted For* (VAF). Nilai VAF dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{h}{h} 100\%$$

Kriteria penilaian efek mediasi didasarkan pada nilai VAF. Apabila nilai VAF  $> 80\%$  maka variabel mediasi bersifat full mediation, apabila  $20\% \leq \text{VAF} \leq 80\%$  maka variabel mediasi bersifat partial mediation, dan apabila VAF  $< 20\%$  maka variabel mediasi bukan

bersifat sebagai mediator. Besarnya nilai VAF untuk variabel bauran pemasaran dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian VAF**

Pengaruh	Indirect effect	Total effect	VAF	Jenis Mediasi
IKLIM ORGANISASI ->KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0,893	0,745	1,198	Full Mediation
IKLIM ORGANISASI -> OCB -> KINERJA	0,196	0,910	0,215	Partial Mediation

Sumber : hasil output PLS (diolah 2021)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dimana perolehan nilai VAF sebesar 1,198% ( $20\% \leq VAF \leq 80\%$ ) dan variabel OCB bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dimana perolehan nilai VAF sebesar 0,215% ( $20\% \leq VAF \leq 80\%$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini Kepuasan Kerja dan OCB bersifat sebagai partial mediation.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 ( $< 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0.000 ( $> 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan pernyataan dikemukakan oleh Rahmawati & Supartha, 2015 yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksudkan di sini adalah iklim organisasi yang kondusif".

Hal tersebut senada dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, rekan kerja, kesempatan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pegawai.

Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa Iklim

Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.

## **2. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap OCB**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar 45.300 ( $< 1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $> 0,05$ ) dengan demikian, Dengan demikian, hipotesis ketiga (H2) dalam penelitian ini diterima.

Kondisi ini sesuai dengan pendapat Bersona dan Avilio (Brahmana & Sofyan, 2007) yang menemukan dalam beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim organisasi dipersepsikan secara positif, maka individu sebagai anggota organisasi akan sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dan dilaksanakan.

## **3. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja**

### **Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis Kedua diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota

Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis kedua (H3) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian Litwin & Stringer (1968 : 188) mengungkapkan bahwa iklim membentuk tentang konsekuensi apa yang akan mengikuti suatu aktivitas tertentu. Dengan kata lain, persepsi terhadap iklim organisasi memberikan kesempatan pada karyawan level pelaksana untuk mengantisipasi kondisi yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. Kondisi yang dihadapi oleh karyawan level pelaksana akan menimbulkan asosiasi antara kondisi kerja dengan perasaan mengenai kondisi-kondisi tersebut. Hal ini dapat menimbulkan dorongan atau kekuatan bagi karyawan level pelaksana untuk menampilkan tingkah laku kerja.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian oleh Kiki Cahaya Setiawan(2015), Christine Chely Karundeng (2012) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi mempengaruhi Kinerja. Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima dikarenakan Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan

Panakkukang Kota Makassar 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2017, p. 202). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota

Makassar membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **5. Pengaruh Langsung OCB Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima dikarenakan OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ( $>1,98$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dengan demikian, hipotesis pertama (H5) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian ielsen dan Sundstrom (2003) telah melakukan studi lapangan untuk menguji pengaruh dari OCB dan task interdependence terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa OCB berkorelasi secara positif terhadap kinerja. Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian oleh Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh Prasetio (2009).

Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **6. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima dikarenakan iklim organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota

Makassardengan nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 1,198 dan dengan demikian, hipotesis pertama (H6) dalam penelitian ini diterima. Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar

### **7. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima dikarenakan iklim organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dengan nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 0.215 dan dengan demikian, hipotesis pertama (H7) dalam penelitian ini diterima. Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator parsial dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang tersaji dalam penelitian ini mengenai analisis pengaruh iklim organisasi melalui kepuasan kerja *kanorganizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kepuasan kerja.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika kepuasan ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika kepuasan kerja mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika *Organizational Citizenship Behavior* mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.
6. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa.

7. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan yang dikemukakan, maka adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa adalah sebagai berikut:

1. Dalam iklim organisasi, pimpinan instansi hendaknya memperhatikan indikator yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu struktur, tanggung jawab, penghargaan, suasana kerja, dukungan, identitas dan loyalitas organisasi, serta resiko. Hendaknya lebih memperhatikan dukungan kepada pegawai dalam menciptakan iklim organisasi yang baik serta presitasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.
2. Dalam kepuasan kerja, pimpinan instansi hendaknya memperhatikan kepuasan psikologik, kepuasan sosial, kepuasan fisik, dan kepuasan finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lebih memprioritaskan kondisi fisik lingkungan kerja agar tercipta kenyamanan saat bekerja bagi pegawai.

3. Dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), pimpinan hendaknya memperhatikan sikap-sikap *altruism* (ketidakegoisan), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *sportmanship* (sikap sportif), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (moral kemasyarakatan). Meningkatkan kesadaran bagi pegawai untuk lebih berorientasi terhadap kepentingan instansi. Membangun hubungan yang lebih harmonis antara sesama pegawai dalam satu instansi sehingga tercipta kinerja yang baik secara kolektif maupun individual. Menekan tingkat konflik antara sesama pegawai agar tidak berdampak pada pekerjaan instansi secara umum.
4. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan perbandingan untuk peneliti yang melakukan penelitian serupa, maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik maupun saran yang membangun, agar dapat hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membaca.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamdar Hussain Khan, et al. (2012). *Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan*. African Journal of Business Management. 6 (7). 2697-2705. DOI:10.5897/AJBM11.2222 ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals
- As'ad, 2011, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Yogyakarta : Liberty
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Baihaqi, M.F. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bogler, R., dan Somech, A. (2015). "Organizational Citizenship Behavior in School. How Does it Relate to Participation in Decision Making?" *Journal of Educational Administration*. Vol 43 No. 5, 2005 pp 420-438
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia-Masa Kini*. Bandung: PT Refika.
- Dian Anggraini, (2014). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan*. Jurnal. Dipublikasikan
- Diefendorff, J. M., Brown, D J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. *Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality In Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108
- Elanain, H. (2017). *Relationship Between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?*. <http://www.bizsearchpapers.com>
- Fathoni. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka. Cipta.

Fidiyanti, Novi, 2018. Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku Citezenship, kepuasan kerja dan Komitmen organisasional. Jurnal. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Gomes, Faustino Cardoso, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi

Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gibson, Ivancevich, Donnely. 2011. *Organizations* (Terjemahan). Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Yogyakarta: BPFE

Heriyanti, Dewita (2017). Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Intervening (studi PT.PLN (persero) APJ Semarang). Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.

Hasibuan, Malayu. 2011. Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: PT Bumi. Aksara

Isyandi. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global. Pekanbaru: unri press.

Jex, Steve M. 2013. *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons

Juliansyah, Noor, 2015. Metodologi Penelitian. Jakarta: Kencana

Kartono, Kartini, 2014. Kamus Lengkap Psikologi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

K.Ravishankar, A Mahadevan, M. B. H. (2014). *Influence of organizational climate on the performance of cement industry. International Journal of Economic Research*, 11(1), 151–166.

Lussier, N. R. 2015. *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.

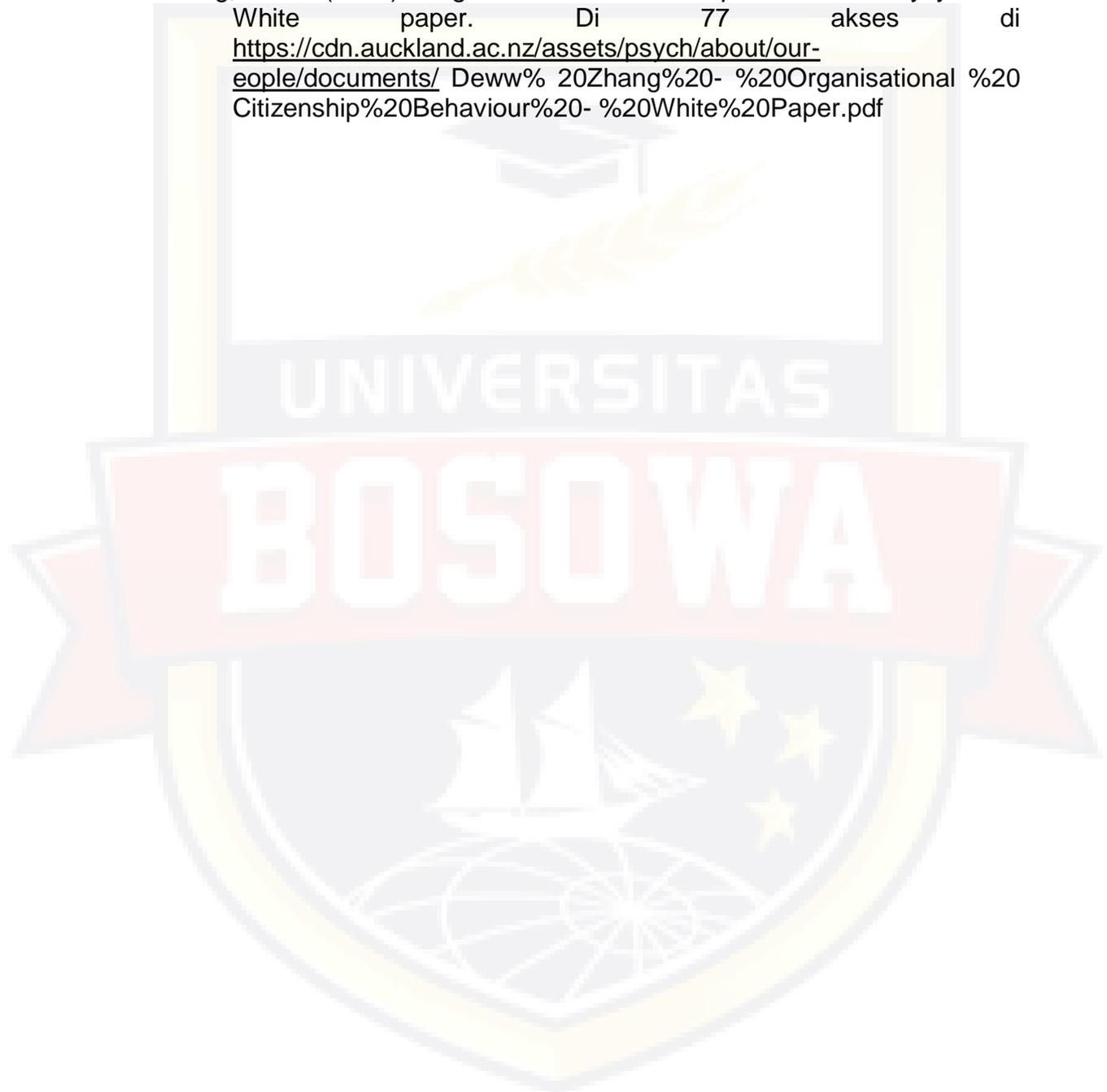
Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2013. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama.

- Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, L. B. H. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Management*, 02(02), 1–13
- Mulyadi. 2017. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat: Jakarta
- Nasution. 2013. Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar. Jakarta: Bumi Aksara.
- Novliadi, Ferry. 2016. *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasional. *Psikologia*. Vol. 2. No. 1. Hal 42-50
- Octaviannand, Ramona; Pandjaitan, Nurmala K.; Kuswanto, Sadikin. (2017). *Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company*. *Journal of Education and Practice* www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.8
- Purba, Debora Eflina & Seniati, A.N.L. (2014). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citenzhip Behavior*. *Sosial Humaniora*, Vol. 8 No. 3 : 105-111. Depok : Makara
- Robbins*, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi* Edisi ke- 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Riani, A. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ria Mardiana, et al (2016). *The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik)*. *American Journal of Economics* June 2012, Special Issue: 136-140 DOI: 10.5923/j.economics.20120001.30
- Rivai, Veitzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P, 2013. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (cetakan kelima). Jakarta: Rineka Cipta.

- Simanjuntak, Payaman J. 2015. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Steers, R, 2015. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stringer, R, 2012. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. New Jersey: Prentice Hall
- Sudarmanto. 2017. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutikno*, Sobry M, 2018. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V dan Poly Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunyoto, Danang, 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Teridefira (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Kanwil DJKN Lampung*. Tesis. Dipublikasikan.
- Ticoalu, Linda (2013). *OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Dipublikasikan
- Winardi, Jasman J. Ma'ruf dan Said Musnadi (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. I, Tahun I, No. 1, Mei 2012 (sesuaikan).
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wei Zheng, Mian Zhang, Hai Li, (2012) "*Performance appraisal process and organizational citizenship behavior*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 7, pp.732 – 752

Yamin, Sofyan, 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*, Jakarta: Salemba Infotek.

Zhang, Deww (2011). *Organizational Citizenship Behavior*. Psysych761 White paper. Di 77 akses di [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/ Deww% 20Zhang%20- %20Organisational %20Citizenship%20Behaviour%20- %20White%20Paper.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf)



## LAMPIRAN 1

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KANTOR KECAMATAN PANAKKUKANG KOTA MAKASSAR**

#### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Pilihlah jawaban berikut ini dengan memberikan tanda checklist (✓) pada kolom yang bapak/ibu/sdr (i) anggap sesuai. Keterangan kolom sebagai berikut :

#### **IDENTITAS RESPONDEN**

No. : .....

Nama : .....

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  20 – 35 tahun  
 36 – 50 tahun  
 > 50 tahun

Pendidikan terakhir :  SMU/Sederajat  Diploma  
(D1/DII/DIII)  
 Sarjana (S1)  Pascasarjana  
(S2)

Masa Kerja :  1 - 10 tahun  >20 tahun  
 11 – 20 tahun

**Pernyataan Iklim Organisasi (x1)**

Kode Pertanyaan/Indikator		Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
X1.1	Didalam organisasi sudah jelas siapa yang mempunyai wewenang formal untuk mengambil keputusan					
X1.2	Didalam organisasi sudah jelas mengenai pembagian tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai sangat jelas					
X1.3	Instansi memberikan penghargaan kepada pekerja yang sudah berjasa pada perusahaan					
X1.4	Standar kualitas lingkungan kerja membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja					
X1.5	Pegawai selalu didukung dalam berprestasi dan dapat memecahkan masalah sendiri					
X1.6	Identitas dan loyalitas dalam bekerja, ditunjukkan oleh pegawai dengan kegigihan dan ulet dalam bekerja					
X1.7	Segala resiko yang terjadi dalam pekerjaan merupakan tanggung jawab bersama dalam organisasi					

**Pernyataan Kepuasan Kerja (Y1)**

Kode Pertanyaan/Indikator		Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
Y <sub>1.1</sub>	Pegawai puas dengan situasi kerja yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai.					
Y <sub>1.2</sub>	Pegawai puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja					
Y <sub>1.3</sub>	Terpenuhinya keinginan pegawai terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari					
Y <sub>1.4</sub>	Pegawai melakukan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.					

**Pernyataan Organizational Citizenship Behavior (Y2)**

Kode Pertanyaan/Indikator		Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
<b>a. Atruism</b>						
Y <sub>2.1</sub>	Saya selalu siap membantu ketika ada pegawai yang membutuhkan bantuan					
Y <sub>2.2</sub>	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan					
<b>b. Civic Virtue</b>						
Y <sub>2.3</sub>	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap					

	bekerja pada saat jam kerja dimulai					
Y <sub>2.4</sub>	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					
<b>c. Civic Virtue</b>						
Y <sub>2.5</sub>	Saya lebih menegutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya					
Y <sub>2.6</sub>	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya					
<b>d. Conscientiousness</b>						
Y <sub>2.7</sub>	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik demi kemajuan perusahaan kedepannya					
Y <sub>2.8</sub>	Saya selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan					
<b>e. Courtesy</b>						
Y <sub>2.9</sub>	Saya selalu mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya					
Y <sub>2.10</sub>	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan sesama perusahaan					

**Pernyataan Kinerja Pegawai (Y3)**

Kode Pertanyaan/Indikator		Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
Y <sub>3.1</sub>	Pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan					
Y <sub>3.2</sub>	Pekerjaan pegawai harus selesai tepat waktu, agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan					
Y <sub>3.3</sub>	Pegawai harus memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang diberikan					
Y <sub>3.4</sub>	Dalam pelaksanaan kerja, pegawai dituntut dapat bekerja sama agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan aturan yang berlaku					
Y <sub>3.5</sub>	Pegawai harus memiliki keteguhan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik					
Y <sub>3.6</sub>	Dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, pegawai hendaknya dapat mandiri, sehingga tidak tergantung pada pimpinan pada proses penyelesaian tugasnya					
Y <sub>3.7</sub>	Pegawai harus memiliki komitmen dalam bekerja, sebagai bentuk keseriusan dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan					
Y <sub>3.8</sub>	Dalam bekerja, hendaknya pegawai memperhatikan waktu agar dapat disiplin dalam bekerja					

## TANGGAPAN RESPONDEN

### Variabel Iklim Organisasi

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
X.1	32	51	16	6	0	Tinggi
%	30,48	48,57	15,24	5,71	0	
X.2	46	53	6	0	0	Tinggi
%	43,81	50,48	5,71	0	0	
X.3	14	57	19	9	6	Tinggi
%	13,33	54,29	18,10	8,57	5,71	
X.4	24	64	13	4	0	Tinggi
%	22,86	60,95	12,38	3,81	0	
X.5	19	43	28	15	0	Tinggi
%	18,10	40,95	26,67	14,29	0	
X.6	53	36	16	0	0	Tinggi
%	50,48	34,29	15,24	0	0	
X.7	22	58	17	8	0	Tinggi
%	20,95	55,24	16,19	7,62	0	
Jumlah	210	362	115	42	6	Tinggi
%	200,00	344,76	109,52	40,00	5,71	
Rata-rata (%)	28,57	49,25	15,65	8,00	5,71	

### Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y1.1	36	55	7	7	0	Tinggi
%	34,29	52,38	6,67	6,67	0	
Y1.2	32	62	5	6	0	Tinggi
%	30,48	59,05	4,76	5,71	0	
Y1.3	34	57	9	5	0	Tinggi
%	32,38	54,29	8,57	4,76	0	
Y1.4	43	49	8	5	0	Tinggi
%	40,95	46,67	7,62	4,76	0	
Jumlah	145	223	29	23	0	Tinggi
%	138,10	212,38	27,62	21,90	0	
Rata-rata (%)	34,52	53,10	6,90	5,48	0	

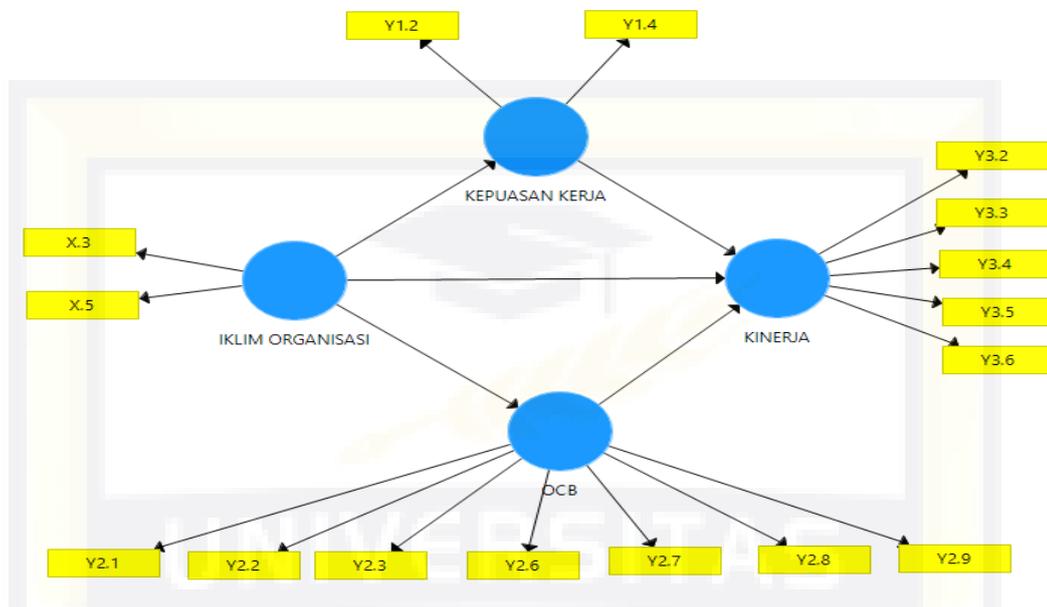
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y2.1	34	51	3	3	0	Tinggi
%	37.36	56.04	3.3	3.3	0	
Y2.2	28	58	2	3	0	Tinggi
%	30.77	63.74	2.2	3.3	0	
Y2.3	30	54	5	2	0	Tinggi
%	32.97	59.34	5.49	2.2	0	
Y2.4	37	45	6	3	0	Tinggi
%	40.66	49.45	6.59	3.3	0	
Y2.5	29	45	12	5	0	Tinggi
%	31.87	49.45	13.19	5.49	0	
Y2.6	47	41	3	0	0	Tinggi
%	51.65	45.05	3.3	0	0	
Y2.7	36	46	6	3	0	Tinggi
%	39.56	50.55	6.59	3.3	0	
Y2.8	37	52	2	0	0	Tinggi
%	40.66	57.14	2.2	0	0	
Y2.9	27	58	4	2	0	Tinggi
%	29.67	63.74	4.4	2.2	0	
Y2.10	31	53	5	2	0	Tinggi
%	34.07	58.24	5.49	2.2	0	
Jumlah	336	503	48	23	0	Tinggi
%	369.24	552.74	52.75	25.29	0	
Rata-rata (%)	36.92	55.27	5.28	2.53	0	

### Variabel Kinerja Pegawai

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y3.1	15	46	15	9	6	Tinggi
%	16.48	50.55	16.48	9.89	6.59	
Y3.2	17	48	10	12	4	Tinggi
%	18.68	52.75	10.99	13.19	4.4	
Y3.3	21	39	23	6	2	Tinggi
%	23.08	42.86	25.27	6.59	2.2	
Y3.4	15	43	17	8	8	Tinggi
%	16.48	47.25	18.68	8.79	8.79	
Y3.5	19	48	14	7	3	Tinggi
%	20.88	52.75	15.38	7.69	3.3	
Y3.6	16	44	18	8	5	Sedang
%	17.58	48.35	19.78	8.79	5.49	
Y3.7	13	48	16	8	6	Tinggi
%	14.29	52.75	17.58	8.79	6.59	
Y3.8	19	45	13	8	6	Tinggi
%	20.88	49.45	14.29	8.79	6.59	
Jumlah	135	361	126	66	40	Tinggi
%	148.35	396.71	138.45	72.52	43.95	
Rata-rata (%)	18.54	49.59	17.31	9.07	5.49	

## Outer Model



## Outer Loading Koefisien Indikator

	Iklm Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	OCB (Y2)	Kinerja Pegawai (Y3)
X.3	<b>0.912</b>			
X.5	<b>0.859</b>			
Y1.2		<b>0.887</b>		
Y1.4		<b>0.832</b>		
Y2.1			<b>0.735</b>	
Y2.2			<b>0.817</b>	
Y2.3			<b>0.811</b>	
Y2.6			<b>0.805</b>	
Y2.7			<b>0.743</b>	
Y2.8			<b>0.795</b>	
Y2.9			<b>0.799</b>	
Y3.2				<b>0.754</b>
Y3.3				<b>0.757</b>
Y3.4				<b>0.731</b>
Y3.5				<b>0.796</b>
Y3.6				<b>0.835</b>

### Discriminant Validity

	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	OCB	KINERJA
IKLIM ORGANISASI	0.886			
KEPUASAN KERJA	0.859	0.860		
KINERJA	0.745	0.918		0.775
OCB	0.910	0.804	0.787	0.738

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
IKLIM ORGANISASI	0.730	0.754	0.880	0.785
KEPUASAN KERJA	0.750	0.765	0.850	0.740
KINERJA	0.836	0.853	0.883	0.601
OCB	0.898	0.910	0.919	0.619

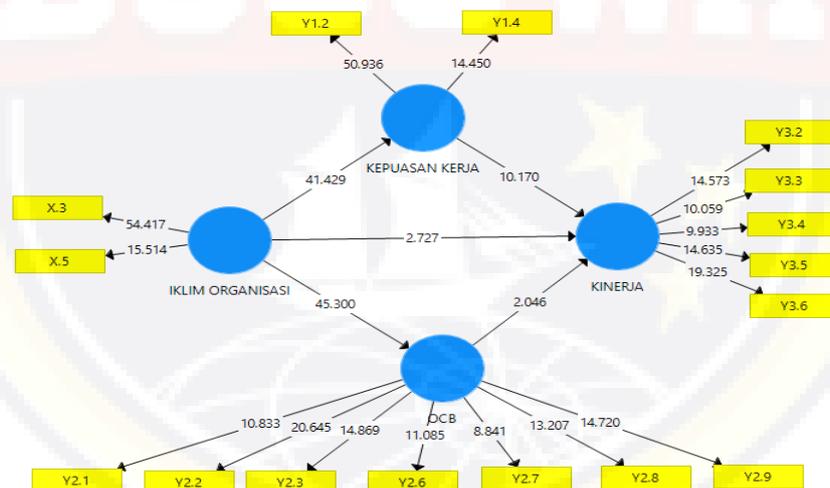
### R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0.738	0.735
KINERJA	0.857	0.853
OCB	0.828	0.826

### Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
IKLIM ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.859	0.862	0.021	41.429	0.000
IKLIM ORGANISASI -> KINERJA	0.844	0.835	0.126	2.727	0.007
IKLIM ORGANISASI -> OCB	0.910	0.909	0.020	45.300	0.000
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	1.040	1.020	0.102	10.170	0.000
OCB -> KINERJA	0.215	0.227	0.105	2.046	0.041

### Inner Model



**VAF**

Pengaruh	Indirect effect	Total effect	VAF	Jenis Mediasi
IKLIM ORGANISASI ->KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0,893	0,745	1,198	Full Mediation
IKLIM ORGANISASI -> OCB -> KINERJA	0,196	0,910	0,215	Partial Mediation

UNIVERSITAS

**BOSOWA**