

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
MELALUI KEPUASAN PEGAWAI**

Agus Budi Darmawan¹⁾, Muninghar²⁾, Chandra Kartika³⁾
Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya
abiwaktong@gmail.com¹⁾, muninghar@uwp.ac.id²⁾, chandrakartika@uwp.ac.id³⁾

ABSTRACT

The purpose of carrying out this research is to describe motivation, organizational climate, job satisfaction, and organizational citizenship behavior of employees at the Pasuruan City Education and Culture Office. To analyze the influence between motivation and organizational climate on job satisfaction. To analyze the effect of motivation, organizational climate and job satisfaction on organizational citizenship behavior. To analyze the effect of motivation and organizational climate on organizational citizenship behavior of Pasuruan City Education and Culture Office employees through job satisfaction. This research is included in the category of quantitative research. The population in this study were all employees of the Education and Culture Office of Pasuruan City, totaling 55 people. The sample was determined as many as 55 people with a sampling technique using total sampling. Data analysis technique was the Path Analysis Structural Equation Modeling (SEM) technique using the Smart-PLS software. Based on the results of the analysis it can be concluded that motivation, organizational climate, job satisfaction, and organizational citizenship behavior of employees at the Pasuruan City Education and Culture Office are all in good condition. Motivation has no significant effect on job satisfaction. Organizational climate has a significant effect on job satisfaction. Motivation has no significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational climate has a significant effect on organizational citizenship behavior. Job satisfaction has a significant effect on organizational citizenship behavior. Motivation has no significant effect on organizational citizenship behavior through job satisfaction. Organizational climate has a significant effect on organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Keywords: *Motivation, Organizational Climate, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan untuk memaksimalkan pekerjaan diluar tanggung jawabnya disebut dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2018). Setiap organisasi yang maju akan selalu membutuhkan pegawai yang memiliki sikap mampu melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa dan mereka mampu memberikan kinerja melebihi harapan.

Gambaran OCB di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan pegawai masih belum terlalu solid dalam melaksanakan tugas, jika ada kegiatan masih dilakukan pada bidang masing-masing, jika tidak ada perintah pimpinan, maka personil yg bekerja hanya dari bidang masing. Selain itu masih ada beberapa pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang kurang mematuhi aturan. Kurangnya komunikasi dan ketidak cocokan terhadap rekan kerja juga menjadi salah satu penyebab rendahnya OCB pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan. Hal tersebut dapat menyebabkan konflik antar pegawai karena pegawai dituntut

mampu membantu rekan kerja, adanya ketidakcocokan dan kurang komunikasi akan membuat pegawai malas untuk membantu rekan kerjanya. Pada umumnya OCB dari pegawai diakibatkan karena merasakan puas dalam bekerja pada suatu organisasi.

Kepuasan kerja pegawai menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena mempunyai kompetensi yang unggul dan dalam perilakunya penuh dengan kesetiaan, kepatuhan, keiklasan dalam bekerja, yang bertanggung jawab. Pegawai yang memiliki rasa puas dalam bekerja terhadap organisasinya akan secara sukarela memberikan kontribusi yang lebih unggul, oleh karenanya organisasi perlu mengupayakan beberapa hal yang mampu untuk meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawainya. Seperti hasil penelitian Khazamah *et al.* (2021) dan Pranata *et al.* (2022) menyebutkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Sedangkan hasil penelitian yang berbeda Kirana *et al.* (2023) menyebutkan bahwa Tidak berpengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana pegawai menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan. Semakin puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, maka akan semakin baik pula hasil yang dikerjakan oleh pegawai tersebut. Maka dari itu, kepuasan kerja pegawai di sebuah organisasi harus terjaga pada tingkatan yang baik agar seluruh pekerjaan yang ada di organisasi dapat terselesaikan dengan baik. Dalam meningkatkan rasa kepuasan kerja pegawai dan semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pegawai. motivasi kerja mempunyai peran yang sangat penting, karena motivasi mengacu pada mengerahkan potensi pegawai agar mau bekerja secara produktif dan sukses mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Seperti hasil penelitian Adrian & Arianto (2022), Khazamah *et al.* (2021), Kirana *et al.* (2023) dan Pranata *et al.* (2022) menyebutkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian yang berbeda Wibiseno & Dewi (2018) motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga pengaruhnya dengan Organizational Citizenship Behavior Khazamah *et al.* (2021) dan Kirana *et al.* (2023) menyebutkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Sedangkan hasil penelitian yang berbeda Novita (2021) menyebutkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* kerupuk Ninda Rasa Klaten.

Berkaitan dengan hal tersebut, disinilah pentingnya motivasi sebagai kekuatan yang memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan dan mempertahankan perilaku kerja yang benar (Jufrizen, dalam Susilo *et al.*, 2023). Motivasi tidak hanya bersal dari dalam diri pegawai saja tetapi juga dapat dilakukan oleh pimpinan yang memberikan masukan dan dorongan kepada pegawai, sehingga pegawai merasa kompeten dan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, serta dapat sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini berdampak besar pada pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien (Rivai dalam Pranata *et al.*, 2022)

Melalui pegawai yang termotivasi, organisasi dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan. Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti.

Selain motivasi kerja iklim organisasi juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti pada penelitian Adrian & Arianto (2022), Wibiseno & Dewi (2018) dan Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan. Begitu juga pengaruhnya dengan Organizational Citizenship Behavior Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai.

Sedangkan hasil penelitian yang berbeda Novita (2021) menyebutkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Simamora (2016) menyebutkan 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. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Fenomena tentang iklim organisasi terlihat dari perilaku sebagian pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan yang merasa segan terhadap pimpinannya, yang kemudian tercipta suasana kurang menyenangkan dalam organisasi. Suasana yang kurang menyenangkan menyebabkan perasaan tidak nyaman dari pegawai, akhirnya perilaku sukarela saling menolong dan kemauan bekerja lebih dari deskripsi pekerjaan yang ditetapkan dalam organisasi akan sulit untuk dilakukan oleh pegawai

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan pegawai untuk melakukan penyesuaian prosedur kerja. Penghargaan atas kerja yang baik adalah pimpinan organisasi yang menyediakan insentif, menyediakan pengakuan yang normatif bagi yang bekerja dengan baik. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Jika hal-hal tersebut diatas dapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian permasalahan dan fenomena diatas maka tujuan dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan motivasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behaviour* pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Pasurua. Untuk menganalisa pengaruh antara motivasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Untuk menganalisa pengaruh antara motivasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pegawai. Untuk menganalisa pengaruh antara motivasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* pegawai melalui kepuasan kerja

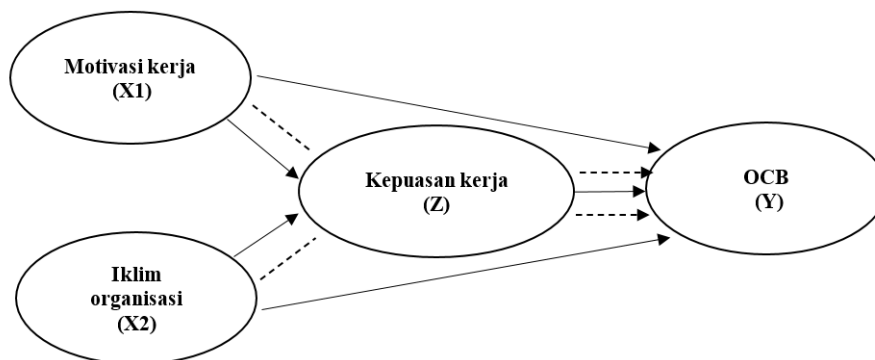
2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Pasuruan yang berjumlah 55 orang. Sampel ditentukan sebanyak 53 orang yang kemudian disebut sebagai responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yang sudah dikurangi dengan pimpinan dan peneliti. Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan riset lapangan (*field research*) yaitu dimana metode penelitian ini diperoleh langsung dari lokasi yang dijadikan sebagai objek penelitian dengan instrument penelitian menggunakan kuesioner.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Path Analysis* (Analisis Jalur) untuk melakukan pengujian hipotesis. *Path Analysis* (Analisis Jalur) merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis atau menelusuri pengaruh (baik langsung maupun tidak langsung) variabel *Independen* (bebas) terhadap variabel *Dependen* (terikat), dalam analisis jalur ada kecenderungan model dalam keeratannya membentuk model pengaruh yang bersifat hubungan sebab akibat (Juliandi, 2018). Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini penulis mengolah kuesioner (angket) dalam bentuk data yang terdiri dari 5 pernyataan untuk masing-masing variabel. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 125 orang pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Pasuruan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) didapatkan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian. sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean
Motivasi	53	2.20	5.00	3.4528
Iklim	53	2.29	5.00	3.5047
Kepuasan	53	2.00	5.00	3.4151
OCB	53	2.00	5.00	3.4415

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja memiliki nilai *mean* sebesar 3.4528, nilai tersebut masuk dalam kategori baik. Iklim Organisasi memiliki nilai *mean* sebesar 3.5047, nilai tersebut juga masuk dalam kategori baik. Kepuasan kerja memiliki nilai *mean* sebesar 3.4151, nilai tersebut masuk dalam kategori baik. *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *mean* sebesar 3.4415, nilai tersebut masuk dalam kategori baik.

Selanjutnya dilakukan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Hasil pengeujian Direct Effect dari hasil penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji *Direct Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Motivasi -> Kepuasan	0.057	0.964	0.335
Iklim -> Kepuasan	0.964	39.550	0.000
Motivasi -> OCB	0.029	0.890	0.374
Iklim -> OCB	0.705	5.153	0.000
Kepuasan -> OCB	0.282	2.036	0.042

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS (2023)

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan tidak signifikan. Dengan nilai Koefisien Jalur (*Original Sample*) = 0.057 dan *P-Values* = 0.335 lebih dari 0.05. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja adalah searah, jika nilai variabel X1 (Motivasi Kerja) meningkat maka nilai variabel Z (Kepuasan kerja) juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak berarti dalam mempengaruhi Kepuasan kerja. Pegawai yang sudah mempunyai motivasi Kerja yang tinggi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan sudah merasa puas dengan pekerjaannya saat ini. Melalui

pegawai yang termotivasi, memang dapat mempermudah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan dalam mencapai tujuannya karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan karena Pegawai lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencukupi kebutuhan dalam bentuk tunjangan kesehatan, asuransi dan lain sebagainya sehingga tidak dapat meningkatkan kepuasannya dalam bekerja dengan signifikan. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana kaitan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh Adrian & Arianto (2022), Khazamah *et al.* (2021), Kirana *et al.* (2023) dan Pranata *et al.* (2022) menyebutkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai Koefisien Jalur (Original Sample) = 0.964 dan P-Values = 0.000 kurang dari 0,05. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan kerja adalah searah, jika nilai variabel X2 (Iklim Organisasi) meningkat maka nilai variabel Z (Kepuasan kerja) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Iklim Organisasi sangat cukup berarti dalam mempengaruhi Kepuasan kerja. Dengan adanya Iklim Organisasi yang baik dan kondusif di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Pasuruan akan menjadi pegawai merasakan kepuasannya dalam bekerja sehingga pegawai menjadi lebih antusias dalam bekerja serta mampu bekerja sama dengan pegawai yang lainnya dengan baik demi kemajuan organisasi. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Adrian & Arianto (2022), Wibiseno & Dewi (2018) dan Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan tidak signifikan. Dengan nilai Koefisien Jalur (Original Sample) = 0.029 dan P-Values = 0.890 lebih dari 0,05. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah searah, jika nilai variabel X1 (Motivasi Kerja) meningkat maka nilai variabel Y *Organizational Citizenship Behaviour* juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*. Motivasi Kerja dapat ditunjukkan dengan sikap seorang pegawai yang memiliki dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga seseorang pegawai hendak melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik serta lebih kreatif secara sukarela untuk menciptakan keefektifan dalam organisasi sehingga rekan kerja yang lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja bisa langsung dibantu tanpa diberikan motivasi terlebih dahulu. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana kaitan antara Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Khazamah *et al.* (2021) dan Kirana *et al.* (2023) menyebutkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* menghasilkan nilai berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan. Dengan nilai Koefisien Jalur (Original Sample) = 0.705 dan P-Values = 0.000 kurang dari 0,05. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah searah, jika nilai variabel X2 (Iklim Organisasi) meningkat maka nilai variabel Y *Organizational Citizenship Behaviour* juga masih akan ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa Iklim Organisasi cukup berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*. Iklim organisasi yang sudah terbentuk dengan baik akan memunculkan rasa semangat kerja yang besar serta tingkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar organisasi, artinya apabila iklim organisasi dapat berjalan dengan baik terutama pada pengutamaan standar kerja yang menempatkan kualitas performansi dan pelayanan mengenai pendidikan yang berkualitas dan kehangatan diantara rekan kerja dan atasan membuat pegawai merasakan iklim organisasi yang menyenangkan sehingga dapat mendukung perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) dengan secara sukarela saling membantu pegawai lainnya yang mengalami kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian ini didukung oleh (Hindristina *et al.*, 2021) dan Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai Koefisien Jalur (Original Sample) = 0.282 dan P-Values = 0.042. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah searah, jika nilai variabel Z (Kepuasan kerja) meningkat maka nilai variabel Y *Organizational Citizenship Behaviour* akan ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja cukup berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*. Ketika seorang pegawai sudah merasa puas terhadap pekerjaannya dengan peluang kenaikan pangkat/jabatan yang berlaku saat ini dan dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan cenderung untuk berperilaku secara positif untuk kepentingan organisasinya. Sehingga pegawai dapat menolong orang lain atau rekan kerjanya dan berusaha untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari yang diharapkan dalam pekerjaan tersebut. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian ini didukung oleh Khazamah *et al.* (2021), Pranata *et al.* (2022) serta Mahardika dan Wibawa (2019) dalam penelitiannya yang menemukan

Selanjutnya dilakukan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Berikut data hasil pengujian Indirect Effect dari hasil penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Motivasi -> Kepuasan -> OCB	0.016	0.902	0.367
Iklim -> Kepuasan -> OCB	0.272	2.046	0.041

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS (2023)

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan kerja memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi Kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Dengan nilai pengaruh tidak langsung $X1 - Z - Y$ adalah sebesar 0.149, dengan P-Values $0.162 > 0.05$ (tidak signifikan). Ini bermakna bahwa variabel Kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Kurangnya memotivasi pegawai dalam bekerja untuk mencukupi kebutuhan dalam bentuk pemberian bonus baik yang berupa materi dan non materi seperti penghargaan diri maupun pengakuan akan prestasi yang diberikan membuat pegawai merasa kurang begitu puas sehingga tidak akan berdampak juga pada *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh Adrian & Arianto (2022) Khazamah *et al.* (2021), Kirana *et al.* (2023), Pranata *et al.* (2022) menyebutkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Khazamah *et al.* (2021), Kirana *et al.* (2023) menyebutkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Khazamah *et al.* (2021), Pranata *et al.* (2022) dan Mahardika dan Wibawa (2019) menyebutkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan kerja memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi Kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan nilai pengaruh tidaklangsung $X2 - Z - Y$ adalah

sebesar 0.272, dengan P-Values $0.041 < 0.05$ (signifikan). Ini bermakna bahwa variabel Kepuasan kerja berperan dalam memediasi Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Ketika Iklim Organisasi baik maka akan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan kerja dan memiliki dampak positif, membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh tanpa adanya gangguan dari tempat sekitar. Iklim Organisasi yang baik membuat pegawai lebih merasa puas dalam bekerja sehingga mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Seseorang pegawai yang merasakan Iklim Organisasi yang terbentuk sudah kuat dan sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan lebih kreatif secara sukarela untuk peningkatan suatu *Organizational Citizenship Behaviour* organisasi dan keefektifan organisasi. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara iklim organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh Adrian & Arianto (2022), Wibiseno & Dewi (2018), Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hindristina *et al.* (2021), Putri *et al.* (2021) menyebutkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai. Khazamah *et al.* (2021), Pranata *et al.* (2022) dan Mahardika dan Wibawa (2019) menyebutkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dengan adanya data yang diperoleh dan telah dianalisa maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan dalam kategori yang tinggi. Lingkungan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Berdasarkan dari kesimpulan diatas, maka didapat beberapa kesimpulan bahwa Motivasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behaviour* pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Pasuruan semuanya dalam kondisi yang baik. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, Iklim organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja, Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dan disimpulkan, maka ada beberapa saran yang diajukan yang dapat digunakan untuk penelitian mendatang untuk lebih memperhatikan lebih lagi pada Iklim Organisasi, karena Iklim Organisasi merupakan hal penting dalam pelaksanaan setiap pekerjaan karena sebagai penentu juga dalam kelancaran jalannya pekerjaan seperti perlunya pembentukan karakter pegawai yang bisa merasakan menjadi pimpinan atas dirinya sendiri dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik, kemudian memberikan penghargaan kepada pegawai yang bekerja dengan baik, dan menciptakan pegawai yang mampu menerima segala resiko kerja sehingga dapat mempermudah jalannya pekerjaan. Kemudian harus lebih memperhatikan tingkat Kepuasan kerja karena apabila Kepuasan kerja pegawai

meningkat ataupun menurun maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Pasuruan yang dilihat dari iklim organisasi dan akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai. Oleh karena itu perlu memberikan rasa puas kepada pegawai dengan pekerjaan dan gaji yang diberikan saat ini oleh sebab itu pentingnya dukungan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan juga sangat perlu untuk diperhatikan untuk menciptakan rasa puas kepada pegawai dalam bekerja. Tetap menjaga atau meningkatkan Motivasi Kerja pegawai meskipun tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* tetapi motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting sehingga masih perlu juga untuk ditingkatkan dengan memotivasi pegawai dalam bekerja karena untuk mencukupi kebutuhan dalam bentuk pemberian bonus, uang makan, uang transport, maupun fasilitas perumahan, selain itu memotivasi pegawai sebagai bentuk dari penghargaan diri maupun pengakuan akan prestasi kerja yang telah dihasilkan. Untuk peneliti selanjutnya agar memperluas objek penelitiannya untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian pada dinas dan lain-lain. Dengan memberikan beberapa alternative variable lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* karena dalam penelitian ini tidak membuktikan bahwa motivasi kerja tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan baik pada kepuasan maupun pada OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, D., & Arianto, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hypermart Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 167–179. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i1.1752>
- Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Efendi, R., Rifa'i, M. R., Bahrin, K., Milla, H., & Suharmi. (2020). Comparative Study of Post-Marriage Nationality Of Women in Legal Systems of Different Countries International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i1.1375>
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Hasi, H. R., Effendy, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 209–219.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227–236.
- Ilham, I., Putra, I., & Ramly, A. T. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap

Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Variabel Motivasi. *JMM Unram (Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram)*, 9(4), 315–324.

Juliandi, A. (2018). Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 1617.

Khazamah, M. I., Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening behavior (OCB). *FORUM EKONOMI ISSN Print: 1411-1713 ISSN Online: 2528-150X375*, 23(3), 375–382.

Kirana, K. C., Herawati, J., & Noor, A. H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 45–55.

Novita, A. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Servant, Motivasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 105. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2020.152.386>

Pramita, D. R. A., Djawoto, D., & Soekotjo, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi melalui Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Administratif. *Media Mahardhika*, 18(3), 352–363.

Pranata, R. B., Lindawati, T., & Nager, P. J. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank BUMN di Surabaya Timur. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)* , 11(2), 103–111. <https://doi.org/10.33508/jumma.v11i2.4372>

Putra, G. S., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 617–629.

Putri, N. O., Abduh, T., & Remmang, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 97–103. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1198>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi YKPN.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>

Wibiseno, Q., & Dewi, I. G. A. M. (2018). Dampak Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perkreditan Desa Pecatu. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(12), 6759–6785.

- Widyawati, E. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di dinas kelautan dan perikanan provinsi jawa timur. *Soetomo Business Review*, 2(2), 106–112.
- Wijaya, L. A., & Laily, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan KOMPensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(4), 1–18.