

**TESIS**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Studi Kasus pada pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Provinsi Kalimantan Selatan

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program  
Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



Oleh:

**NELY NOER SOFWATI**

**NIM : 2020318320009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**BANJARMASIN**

**2023**

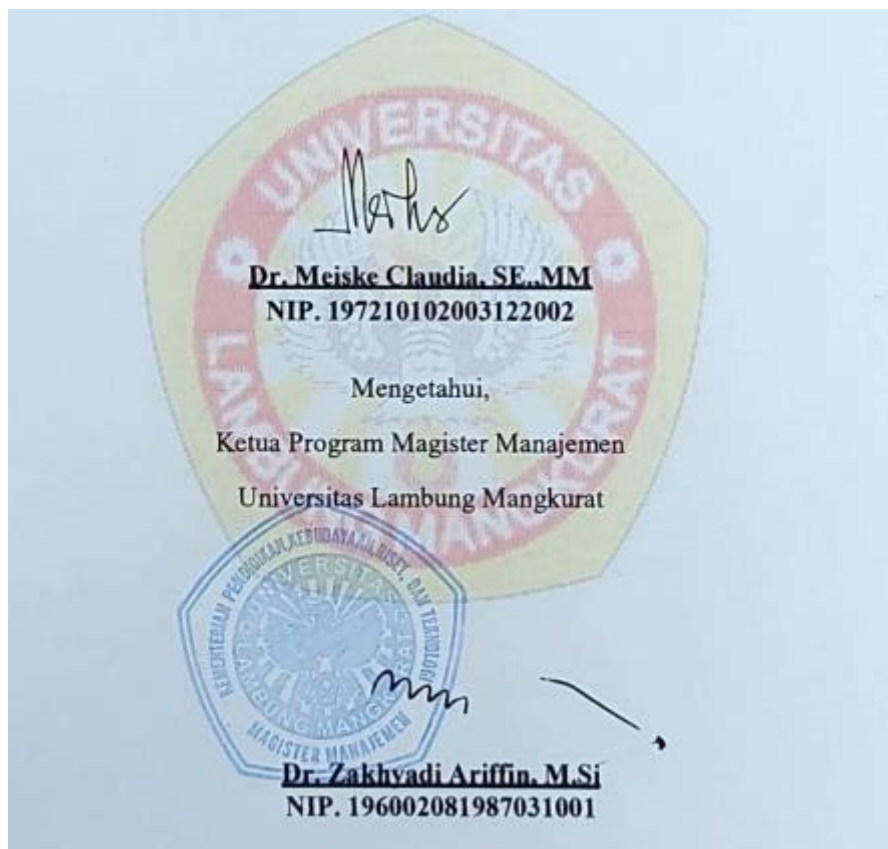
## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Nama : **NELY NOER SOFWATI**

NIM : **2020318320009**

Pembimbing



Tanggal lulus : 17 Januari 2023

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Studi Kasus pada pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Provinsi Kalimantan Selatan

**TESIS**

Oleh

**NELY NOER SOFWATI**

**NIM: 2020318320009**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tanggal : 17 Januari 2023

Susunan Tim Penguji

**Ketua,**

**Dr. Zakhyadi Ariffin., M.Si**

**NIP. 196002081987031001**

**Sekretaris,**

**Widyafendhi, SE., Msi**

**NIP. 197611062006041002**

**Anggota Penguji,**


**Ahmad Rifani, SE.,MM**

**NIP. 197807052003121002**

**Pembimbing,**

**Dr. Meiske Claudia, SE.,MM**

**NIP. 197210102003122002**



Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



**Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs., M.Si**  
**NIP. 19600208198703100**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah **TESIS** saya yang berjudul: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan).

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah **TESIS** ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia **TESIS** ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (**M.M.**) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (**UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70**).

Banjarmasin, Januari 2023

Yang membuat pernyataan,



**NELY NOER SOFWATI**  
**NIM. 2020318320009**

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.**

Alhamdulillah Robbil'alamin, segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan taufik dan hidayah serta atas ijin-NYA, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Work Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan)

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar (S.2) di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini.

1. Bapak Prof. Dr. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc., selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat periode 2018 s.d. 2022 dan Bapak Prof. Dr. Alim Bachri, SE, MSi selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat periode 2022 s.d. 2026.
2. Bapak Dr. Zakhyadi Arifin, Drs., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat.
3. Ibu Dr. Meiske Claudia, SE., MM selaku dosen pembimbing tesis
4. Bapak Dr. Zakhyadi Arifin, Drs., M.Si selaku ketua tim penguji.
5. Bapak Widyarfendhi, SE., M.Si selaku tim sekretaris penguji.
6. Bapak Ahmad Rifani, SE., M.M selaku tim anggota penguji.
7. Para dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan begitu banyak ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan diri dan pengetahuan peneliti di bidang ilmu manajemen.
8. Civitas Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat.

9. Ibu Noviati dan Bapak M. Nor Ipansyah selaku Kassubag Kepegawaian dan Staf Kepegawain Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan.
10. Kedua orang tua, dan seluruh keluarga besar Achmad Halidi yang menjadi supported system dalam motivasi hidup saya.
11. Seluruh teman seperjuangan angkatan 2020 Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang banyak memberikan ilmu pengetahuan baru, dukungan, perhatian, dan semangat dari awal penyusunan sampai Tesis ini selesai, khususnya kepada Nova Febriani, Lauria. A Zalukhu, dan Syifa Fauziah.
12. Dini, Bella, Icha, selaku sahabat sekaligus my supported system yang telah memberikan dukungan dan perhatian kepada peneliti.

Atas semua bantuan yang telah diberikan, penulis hanya dapat memanjatkan doa kepada Allah SWT, semoga semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian ini senantiasa berada dalam lindungan-Nya dan seluruh bantuannya bernilai ibadah di sisi-Nya. Aamiin....

Banjarmasin, Januari 2023

Penulis



Nely Noer Sofwati

## ABSTRACT

Nely Noer Sofwati, *The Influences of Organizational Climate on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Engagement as an Intervening Variable. (Study at the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province). Advisor: Dr. Meiske Claudia, S.E, M.M.*

*This research was conducted to analyze the Effect of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Engagement as an Intervening Variable. This research was made because many employees were less disciplined in doing finger prints, so they were required to pay more attention to attendance lists in order to achieve a good organizational goal. Then, for baby boomers' generation employees, there was a lack of understanding in terms of technology so that millennial generation employees have the opportunity to help colleagues who do not understand in implementing applications at the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province.*

*The research samples were 42 people who are all employees of the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province. Data collection was carried out through a questionnaire in order to provide an assessment of organizational climate (X), to test how well the employee's work engagement level is at work (Z), and to measure how big the OCB of employees was in the organization (Y).*

*The data analysis method used was Partial Least Square (PLS) version 4.0. The results of the study showed that the Organizational Climate had no significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), while Organizational Climate had a significant positive effect on Work Engagement, then Work Engagement had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Furthermore, organizational climate had a positive and significant effect on employee Organizational Citizenship Behavior (OCB), both indirectly through the intervening variable, namely work engagement*

**Keywords:** *Organizational Climate, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Banjarmasin, June 26, 2023

Approved by:

Head of Language Center



Prof. Dr. Fatchul Mu'in, M. Hum.

NIP 196103041989031003

## ABSTRAK

Nely Noer Sofwati, Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening. (Studi pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan).

Pembimbing: Dr. Meiske Claudia, S.E, M.M.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening. Hal yang mendasari penelitian ini adalah, oleh karena banyaknya pegawai yang kurang disiplin dalam melakukan *finger print*, sehingga para pegawai dituntut untuk lebih memperhatikan daftar hadir guna mencapai suatu tujuan organisasi yang baik, selanjutnya untuk para pegawai generasi *baby boomers* yaitu kurangnya pemahaman dalam hal teknologi sehingga para pegawai generasi milenial berkesempatan untuk membantu rekan kerja yang kurang mengerti dalam menerapkan aplikasi di Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan.

Sampel penelitian berjumlah 42 orang yang merupakan seluruh pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dalam rangka memberi penilaian terhadap iklim organisasi (X), menguji seberapa baik tingkat *work engagement* pegawai dalam bekerja (Z), dan mengukur seberapa besar OCB pegawai dalam organisasi (Y).

Adapun metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), adapun iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, selanjutnya *work engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selanjutnya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, baik secara tidak langsung melalui variabel intervening yaitu *work engagement*.

Kata kunci: Iklim Organisasi, *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Pengertian Pegawai.....	11
2.1.2 Jenis Pegawai .....	11
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	12
2.1.4 Iklim Organisasi.....	22
2.1.5 <i>Work Engagement</i> .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>45</b>
3.1 Kerangka Konsep .....	45
3.2 Hipotesis .....	46
3.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB .....	46

322	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Work Engagement</i> .....	47
323	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	49
324	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB melalui <i>Work Engagement</i> sebagai variabel <i>Intervening</i> .....	50
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>		<b>44</b>
4.1	Jenis dan Tempat Penelitian .....	44
4.2	Unit Analisis.....	44
4.3	Populasi dan Ukuran Sampel.....	44
4.4	Metode Pengambilan Sampel .....	44
4.5	Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	45
4.6	Pengukuran Variabel .....	50
4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	51
4.8	Metode Pengumpulan Data .....	52
4.9	Metode Analisis Data.....	53
491	Analisis <i>Partial Least Square</i> .....	53
492	Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	56
493	Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	57
494	Pengaruh Tidak Langsung.....	60
495	Pengujian Hipotesis.....	61
<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>62</b>
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	62
5.2	Karakteristik Responden .....	64
521	Jenis Kelamin.....	64
522	Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	64
523	Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan .....	64
524	Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	64
525	Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan.....	64
526	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	64
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	67
531	Penilaian responden terhadap Iklim Organisasi .....	69

532	Penilaian responden terhadap <i>Work Engagement</i> .....	71
533	Penilaian responden terhadap OCB.....	73
5.4	Hasil Evaluasi Model .....	76
541	Hasil Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	76
542	Hasil Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	84
543	Pengujian Hipotesis.....	87
544	Pengujian Variabel Mediasi.....	92
5.5	Implikasi Hasil Penelitian.....	92
551	Implikasi Teoritis.....	93
552	Implikasi Manajerial.....	94
5.6	Keterbatasan Penelitian.....	95
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>96</b>
6.1	Kesimpulan.....	96
6.2	Saran.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Bulanan Kehadiran Pegawai Periode Januari - Desember Tahun 2021 .....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel .....	46
Tabel 4.2 Nilai Skala Likert.....	50
Tabel 4.3 Kriteria Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	52
Tabel 5.1 Karakteristik Responden .....	64
Tabel 5.2 Kriteria Nilai .....	68
Tabel 5.3 Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Penilaian terhadap Iklim Organisasi .....	69
Tabel 5.4 Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Penilaian terhadap <i>Work Engagement</i> .....	71
Tabel 5.5 Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Penilaian terhadap OCB .....	73
Tabel 5.6 <i>Loading Factor</i> .....	78
Tabel 5.7 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	81
Tabel 5.8 <i>Cross Loadings</i> .....	81
Tabel 5.9 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	83
Tabel 5.10 <i>R-Square</i> .....	84
Tabel 5.11 <i>Q-Square</i> .....	
Tabel 5.12 <i>Goodness of Fit</i> .....	85
Tabel 5.13 <i>F-square</i> .....	87
Tabel 5.14 <i>Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistic, P-Value)</i> .....	87
Tabel 5.15 <i>Total Indirect Effect</i> .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual .....	38
Gambar 4. 1 Tahapan Analisis Menggunakan SmartPLS.....	54
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Kanwil DJPb Provinsi Kalimantan Selatan .....	63
Gambar 5.2 Outer Model Run 1 .....	77
Gambar 5.3 Outer Model Run 2.....	79

## LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat balasan Ijin Penelitian .....
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....
Lampiran 3 <i>Outer Model (Run 1)</i> .....
Lampiran 4 <i>Outer Loadings (Run 1)</i> .....
Lampiran 5 <i>Outer Model (Run 2)</i> .....
Lampiran 6 <i>Outer Loadings (Run 2)</i> .....
Lampiran 7 <i>Covergent Validity Average Variance Extracted (AVE)</i> .....
Lampiran 8 Discriminant Validity .....
Lampiran 9 Nilai Kuadrat Average Variance Extracted (AVE).....
Lampiran 10 <i>Cronbach's Alpha</i> .....
Lampiran 11 <i>R-Square</i> .....
Lampiran 12 <i>Q-Square</i> .....
Lampiran 13 <i>Goodness of Fit</i> .....
Lampiran 14 <i>F-Square</i> .....
Lampiran 15 <i>Path Coeficients</i> .....
Lampiran 16 <i>Indirect Effects</i> .....
Lampiran 17 Grafik <i>R-Square</i> .....
Lampiran 18 Grafik <i>F-Square</i> .....
Lampiran 19 Grafik <i>Adjusted Square</i> .....
Lampiran 20 Grafik <i>F-Square</i> .....
Lampiran 21 Grafik <i>Path Coeficients</i> .....