

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH  
KOTA MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : RIO KURNIAWAN  
NPM : 1705160474  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



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

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



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 21 September 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

**MEMUTUSKAN**

Nama : RIO KURNIAWAN  
NPM : 1705160474  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN

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

**Tim Penguji**

Penguji I

Penguji II

  
(DR. FAJAR PASARIBU, SE., M.Si)

  
(MUSLIH, SE., M.Si)

**Pembimbing**

  
(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M)

**Panitia Ujian**

Ketua

Sekretaris

  
(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

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





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : RIO KURNIAWAN

N.P.M : 1705160474

Program Studi : MANAJEMEN

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2021

Pembimbing Skripsi

  
SALMAN FARISI, S.Psi, MM

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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





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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Rio Kurnianwan  
NPM : 1705160474  
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi, MM  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	latar belakang masalah diperbaiki	15/08/21	gf
Bab 2	- teori ditambahkan - kerangka konsep diperbaiki.	24/08/21	gf
Bab 3	- populasi dan sampel harus jelas.	30/08/21	gf
Bab 4	Pembahasan diperbaiki dan disebarkan	21/9/21	gf
Bab 5	- kecermatan penelitian ditamb.	1/9/21	gf
Daftar Pustaka	pendelex	6/9/21	gf
Persetujuan Sidang Meja Hijau	All di sidang	10/9/21	gf

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Medan, September 2021  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Salman Farisi, S.Psi, MM



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rio Kurniawan

NPM : 1705160474

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN”** adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**RIO KURNIAWAN**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

**RIO KURNIAWAN**

**1705160474**

**Email : [Kurniawanrio1990@gmail.com](mailto:Kurniawanrio1990@gmail.com)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, kemudian pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Populasi sebanyak 291 pegawai sampel sebanyak 92 pegawai. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan alat analisis Part Lease Square.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota medan, Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kota Medan, Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota medan, Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kota Medan, *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kota Medan, *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai , Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kota Medan, *Organizational Citizenship Behaviour* tidak memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kota Medan.

***Kata Kunci :Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai dan Organizational  
Citizenship Behavior***

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON PERFORMANCE EMPLOYEES MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE MANAGEMENT AGENCYCITY OF MEDAN REGIONAL TAX AND LEVIES**

**RIO KURNIAWAN**

**1705160474**

**Email : Kurniawanrio1990@gmail.com**

*The purpose of this study was to determine the effect of leadership and motivation on employee performance, then the influence of leadership and motivation on organizational citizenship behavior and the influence of leadership and motivation on employee performance mediated by organizational citizenship behavior. The data collection technique used in this study was documentation. The population is 291 employees, the sample is 92 employees. The analytical technique used in this research is multiple linear regression analysis using Part Lease Square analysis tool.*

*The results showed that leadership had an effect on employee performance at the regional tax and retribution management agency in Medan, leadership had an effect on organizational citizenship behavior for employees at the regional tax and retribution management agency in Medan, and motivation had an effect on employee performance for employees at the regional tax and levy management agency. Medan city, Motivation has an effect on Organizational Citizenship Behavior on employees of Medan City regional tax and retribution management agency, Organizational Citizenship Behavior affects on Employee Performance on employees of Medan City regional tax and retribution management agency, Organizational Citizenship Behavior mediates the influence of Leadership on Employee Performance on employees, The regional tax and levy management agency for Medan City, Organizational Citizenship Behavior does not mediate the influence of motivation on employee performance on employees of the regional tax and retribution management agency Medan city.*

*Keywords: Leadership, Motivation, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior*

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior pada badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota medan”**

Adapun Maksud Penulisan Ini Merupakan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Akhir dan sekaligus persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana manajemen pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Selama Penyusunan Skripsi Ini Penulis Telah Banyak Menerima Bantuan Dan Dukungan Dari Berbagai Pihak. Maka pada Kesempatan ini Penulis juga Ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan secara moril maupun materil dalam penyelesaian laporan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada.

1. Ayahanda tercinta Samin dan Ibunda tercinta Wagiyem yang banyak mendukung dan selalu mendoakan anaknya sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri SE, MM, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung SE., Msi selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin H., SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S.Psi.,MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam penyusunan Skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan
10. Pimpinan dan Seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi maupun susunan laporan magang ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis membutuhkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca terlebih bagi penulis sendiri.

*Wassalamu'alaikum.wr.wb*

Medan, April 2021  
Penulis

**RIO KURNIAWAN**  
**1705160474**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Masalah .....	1
1.2.Identifikasi Masalah .....	4
1.3.Rumusan Masalah.....	5
1.4.Tujuan Masalah dan Manfaat Penelitian.....	5
1.1.1. Tujuan Peneliti .....	5
1.1.2. Manfaat Masalah .....	6
<b>BAB 2 URAIAN TEORITIS</b> .....	<b>8</b>
2.1.Landasan Teori .....	8
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	8
2.1.1.1.Pengertian Kinerja Pegawai .....	8
2.1.1.2. Manfaat Kinerja Pegawai .....	9
2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	10
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	12
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14
2.1.2.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	16
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Organizational                 Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	18
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	20

2.1.3.2	Manfaat Gaya Kepemimpinan .....	19
2.1.3.3	Indikator Gaya Kepemimpinan .....	21
2.1.4	Motivasi.....	23
2.1.4.1	Pengertian Motivasi.....	23
2.1.4.2	Manfaat Motivasi .....	24
2.1.4.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	25
2.1.4.4	Indikator Motivasi .....	27
2.2.	Kerangka Konseptual .....	29
2.2.1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	29
2.2.2.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai .....	30
2.2.3.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organisasi Citizenship Behavior .....	31
2.2.4.	Pengaruh Motivasi terhadap Organisasi Citizenship Behavior .....	31
2.2.5.	Pengaruh Organisasi Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai .....	32
2.2.6.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Secara Stimulan terhadap Kinerja Pegawai .....	32
2.2.7.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organisasi Citizenship Behavior .....	33
2.3.	Hipotesis.....	34
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	35
3.2.	Definisi Operasional.....	35
3.3.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
3.3.1.	Tempat Penelitian.....	37
3.3.2.	Waktu Penelitian .....	38
3.4.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	38

3.4.1. Populasi .....	38
3.4.2. Sampel .....	39
3.5. Jenis Sumber dan Data .....	39
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.7. Teknik Analisis Data .....	42
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	51
4.2. Pembahasan .....	63
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	63
4.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai .....	64
4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	65
4.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	66
4.2.5. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai .....	67
4.2.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Intervening .....	68
4.2.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Intervening .....	69
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>70</b>
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran .....	71
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	71

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 3.1 Skedul Penelitian .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 3.2 Skala Likert .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabel 3.3 Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 3.4 Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabel 4.3 Usia .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabel 4.4 Analisis Konsistensi Internal.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabel 4.5 Validitas Konvergen.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabel 4.6 Validitas Diskriminan .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabel 4.7 Kolineritas .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 4.8 Hipotesis Pengaruh Langsung.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4.9 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4.10 Koefisien Determinasi .....</b>	<b>62</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>33</b>
<b>Gambar 3.1 Hubungan Struktural Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behavior .....</b>	<b>43</b>
<b>Gambar 3.2 Sub-struktur .....</b>	<b>44</b>
<b>Gambar 3.4 Sub-struktur 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior .....</b>	<b>46</b>
<b>Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis .....</b>	<b>58</b>

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha serta persaingan yang semakin ketat dengan munculnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru dan berkompeten menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat menyeleksi Pegawai-Pegawai untuk dapat bergabung pada perusahaannya, kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Kualitas SDM tidak hanya dinilai dari segi intelektualitas yang dimiliki, tapi perilaku dan sikap merupakan hal yang sangat penting yang perlu dideteksi bagi perusahaan agar roda organisasi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan melihat *Organizational Citizenship Behavior*, perusahaan akan dapat dengan mudah mengendalikan dan mengarahkan Pegawai menuju kondisi dan keadaan yang diharapkan, tentunya hal ini dilakukan dengan memberikan solusi dan alternatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang cenderung mengarah kepada keadaan yang buruk.

*Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan berdampak pada keadaan lingkungan kerja yang baik, apalagi jika perilaku ini dapat ditularkan kepada pegawai-Pegawai lainnya maka akan tercipta suasana dan kondisi kerja yang berkualitas. Perilaku kewargaan organisasi merupakan perilaku yang timbul dari orang-orang yang mentaati aturan serta mengikuti budaya organisasi yang berlaku sehingga tercipta keharmonisan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan pegawai, sebab kinerja pegawai ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja pegawai tidak baik maka kurang baik pula kinerja perusahaan (Ali Et..all, 2011). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kepemimpinan, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola pola pikir para bawahannya yang berfungsi sebagai simbol kesatuan moral sebagai sebuah usaha mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Pemimpin dalam kondisi yang serba dinamis saat ini harus mampu mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien, mampu menentukan tujuan, memfokuskan tujuan-tujuan organisasi, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kegagalan dan kemunduran organisasi. Sampai saat ini kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi produktivitas



individu maupun organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dimana tujuan organisasi dapat digerakan dan dicapai (Nasution, et al. 2020).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut (Munandar, 2008) Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Berdasarkan survey dan wawancara kepada bagian SDM ditemukan beberapa permasalahan yang menjadi fenomena masalah pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai yang terjadi antara lain terlihat dari kepemimpinan dipengaruhi dari beberapa pegawai yang merasa tidak mampu beradaptasi akibat perubahan kepemimpinan, hal ini terjadi karena perodesasi pimpinan di instansi sering mengalami perubahan dalam periode tertentu apalagi setelah periode pemilihan kepala daerah. Kemudian, masih kurangnya semangat bekerja jika mendapat tugas tambahan, hal ini maksudnya adalah pegawai seringkali mendapat tugas tambahan yang tidak sesuai dengan keahlian dan jabatan mereka juga diberikan tugas lembur diluar jam kerja namun tidak mendapatkan imbalan yang diharapkan. Dan selanjutnya beberapa pegawai masih tidak kompak dalam melaksanakan tugasnya, hal ini ditandai dengan kelompok-kelompok yang terbentuk disaat jam istirahat dan jam pulang yang sangat terlihat, hal ini akan mengganggu hasil pekerjaan jika nantinya

mendapatkan tugas secara bersamaan kemudian penurunan hasil kinerja pegawai terjadi disaat-saat setelah pergantian kepemimpinan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan yang pernah dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Jufrizen, 2018) dan (Nasution & Pasaribu, 2020) terkait variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun peneliti melakukan pengembangan dengan menambah variabel intervening dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian teori dan temuan yang diutarakan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan ”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Beberapa pegawai yang merasa tidak mampu beradaptasi akibat perubahan kepemimpinan
2. Masih kurangnya semangat bekerja jika mendapat tugas tambahan
3. Beberapa pegawai masih tidak kompak dalam melaksanakan tugasnya
4. Pergantian Kepemimpinan berdampak terhadap penurunan Kinerja Pegawai

### 1.3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
4. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
6. Apakah Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
7. Apakah Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?

## 1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada BadanPengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship*

*Behavior* sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

#### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

##### 1) Bagi Penulis

Manfaat yang dapat di ambil bagi penulis dari penulisan ilmiah ini adalah penulis dapat mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

##### 2) Bagi Perusahaan

Penulisan ilmiah ini diharapkan menjadi pedoman atau sebagai bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan agar dapat dijadikan masukan dan dasar dalam pengambilan keputusan.

##### 3) Bagi Akademisi

Penulisan ilmiah ini diharapkan menjadi suatu bahan pustaka, referensi, serta dapat membantu pembaca, khususnya mahasiswa/i yang akan melakukan penelitian dengan judul atau objek yang sama.

## BAB 2

### URAIAN TEORITIS

#### 2.1.Landasan Teori

##### 2.1.1. Kinerja Pegawai

###### 2.1.1.1.Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi dalam mengelola dan mengatur pegawai agar dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk memperoleh kinerja yang optimal dari keberadaan pegawai dalam organisasi, maka organisasi perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola pegawai agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut(Wilson, 2018)“kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Menurut (Jufrizen, 2018) bahwa “Kinerja adalah tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi”.

Menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) mengemukakan bahwa “ Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.”

Menurut (M. Hasibuan, 2018) bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalamangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum,

dan sesuai dengan modal maupun etika.”

Menurut (Ainanur & Tirtayasa, 2018) bahwa “ Kinerja adalah suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Notoatmodjo, 2003) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah ukuran dalam suatu organisasi sampai sejauh mana kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya serta sampai seberapa besar penghargaan yang diberikan perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut (Bintaro & Daryanto, 2017) menyatakan kinerja adalah sebagai hasil kerja pegawai, berapapun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, atau tinggi rendahnya hasil kerjaseseorang.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah suatu pencapaian kerja seorang pegawai yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar masing-masing organisasi dalam periode tertentu.

#### **2.1.1.2. Manfaat Kinerja Pegawai**

Adapun tujuan dari penilaian kinerja pegawai menurut (Rivai, 2010) antara lain yaitu:

- a) Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja pegawai di masalalu
- b) Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan
- c) Melakukan identifikasi kemampuan organisasi
- d) Melakukan analisa kemampuan pegawai secara individual

- e) Menyusun sasaran pada masa yang akandatang
- f) Melihat prestasi kinerja pegawai secara nyata
- g) Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.

Adapun manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja pegawai ialah sebagai berikut:

- 1) Membrikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
- 2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas pegawai sebab ada feedback atau umpan balik untuk pegawai yang berprestasi
- 4) Menghargai setiap kontribusi
- 5) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan pihak pegawai.

### **2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi acuan apakah kinerja pegawai yang tinggi atau rendah. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai menurut (Mangkunegara, 2016) adalah sebagai berikut:

#### **a) Faktor Kemampuan**

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai



untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut (M. S. P. Hasibuan, 2018) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

Sedangkan menurut (M. Hasibuan, 2018) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja.

Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

Menurut pendapat lain (Sulaksono, 2015) ada juga beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja secara umum yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kompensasi,

penghargaan, struktur, *jobdesign*.

#### **2.1.1.4.Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja merupakan cirri-ciri yang dapat menilai atau melihat kinerja setiap pegawai sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2016) adalah sebagai berikut:

a) **Kualitaskerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerjadengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

b) **Kuantitaskerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) **Kehandalan**

Kehandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan *supervise* minimum. Kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.

d) **Sikap**

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*hypothetical construct*).

Indikator kinerja menurut (Tarjo, 2019) mengungkapkan untuk menilai indikator kinerja pegawai antara lain sebagai berikut:

1) **Inisiatif mencari langkah yang terbaik**

Faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki

para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

2) Menguasai *JobDescription*

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

3) Hasil yangdicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

4) Tingkat kemampuankerjasama

Kemampuan bekerjasama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

5) Ketelitian

Ketelitian yang tinggi dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.

6) Tingkat kesesuain tugas denganperintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan pegawai dapat menentukan kinerja pegawai.

7) Tingkat ketepatan penyelesaiankerja

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

8) Tingkat kuantitas hasilkerja

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan organisasi.

Sedangkan menurut Miner dalam (Sutrisno, 2016) indikator kinerja adalah:

- a) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d) Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambatnya dari teman sekerjanya.

### **2.1.2. *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.1.2.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal tetapi mendorong efektivitas fungsi organisasi (Robins dan Coulter, 2010 : 36). OCB is a set of helpful, discretionary and extra – role behaviors exhibited by employees that are not directly or clearly recognized by the formal reward system and have an overall positive affect on the operation of the organization, also they cannot be enforced by the employment contract (Zeinabadi, 2010 : 998). Menurut Robins dan Coulter (2010 : 39) kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap OCB mempunyai hubungan dan menjadi determinan.

Pegawai yang lebih puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain, dan melampaui ekspektasi kerja normal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara

kepuasan kerja dan OCB. Untuk kecerdasan emosional, seorang Pegawai yang mempunyai kecerdasan emosional yang baik akan dapat mengendalikan sikap emosi dan perilakunya di tempat kerja serta menjadi Pegawai yang baik di organisasi yang di tempatnya. Bagi komitmen organisasional, seorang Pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yang di tempatnya maka menandakan Pegawai tersebut setia terhadap perusahaannya yang menjadi salah satu sifat OCB yaitu setia pada perusahaan.

Menurut Wibowo (2012 : 518) pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal pekerja, tetapi meskipun demikian mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Organisasi memerlukan pekerja yang terikat dalam “Good Citizenship Behavior”, seperti membuat *statement* konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi dan menghargai spirit. Organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **2.1.2.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ dan Ryan (dalam Herlina, 2013 : 8) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku – perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi / Pegawai yang: tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka

melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh Pegawai, dan merupakan *Organizational Citizenship Behavior* yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Lebih lanjut Organ mengatakan bahwa yang dimaksud berfungsi secara agregat adalah mengacu kepada orang-orang dalam satu grup, departemen, atau organisasi. Jika hanya satu orang, OCB tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap sebuah organisasi, tetapi jika dalam suatu organisasi, secara agregat, para anggotanya memiliki OCB yang baik, dampaknya terhadap organisasi tersebut akan terasa secara signifikan. Organ mengatakan bahwa perilaku menolong dan kepatuhan juga termasuk dalam definisi OCB itu sendiri.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Herlina, 2013 : 10), *OCB* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Secara umum, ada tiga komponen utama *OCB* yaitu :

1. Perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan.
2. Tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela.
3. Tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

### 2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

#### *Behavior*

Menurut Wirawan (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Organ dan Sloat (dalam Ahdiyana, 2010) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut :

- a. Budaya dan iklim organisasi Menurut Novliadi (2007) iklim Organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah diisyaratkan dalam pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlukan secara adil oleh organisasi.
- b. Kepribadian dan Suasana Hati (mood) Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok.
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasi Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balinya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship

#### 2.1.2.4.Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organ dan Ryan (dalam Herlina, 2013 : 10), menyatakan bahwa ada lima dimensi atau indikator dari *OCB*, yaitu:

##### 1) *Altruism (Helping)*

Merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang Pegawai memberikan pertolongan kepada Pegawai lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya. Selain itu, perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal – hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Tidak berkaitan langsung dengan sistem reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan Pegawai tidak mengharapkan imbalan dan bentuk uang. Contoh ketika Pegawai baru yang magang di tempat kerja memerlukan bantuan untuk mengerjakan pekerjaan yang sulit, ketika teman kerja membutuhkan bantuan tanpa mengaharap imbalan, bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur.

##### 2) *Conscientiousnes*

Mengacu pada seorang Pegawai dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi / perusahaan. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.

##### 3) *Sportmanship* (sikap sportif)

Merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek – aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Kemudian berisi tentang pantangan – pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Memberikan rasa toleransi



terhadap gangguan – gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang Pegawai memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain, pekerja mudah beradaptasi dengan lingkungan perusahaan.

#### 4) *Courtesy* (kebaikan)

Merupakan perilaku – perilaku baik atau perilaku meringankan problem – problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah – langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

#### 5) *Civic Virtue*

Merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi – fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif Pegawai dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat – surat dan sebelum mengikuti isu – isu terbaru yang menyangkut organisasi.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2016).

Kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang

telah ditentukan sebelumnya (Nasution & Pasaribu, 2020)

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Zainuddin & Maryadi, 2017, hal. 46).

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin dan mengarahkan proses komunikasi terhadap pegawai untuk mencapai satu tujuan.

#### **2.1.3.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan bertujuan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien kepemimpinan juga merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai, untuk memungkinkan tercapainya tujuan tersebut, seorang pemimpin harus melakukan berbagai fungsi kepemimpinannya (Mukhlis & Pattah, 2017, hal. 98).

Dalam suatu penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan di dalam perusahaan ini bertujuan untuk dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya terendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan (Hamzah, 2014, hal.96).

### 2.1.3.3.Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Mustajab(2015 hal.164) kepemimpinan dapatdiukur melalui indikator berikut :

- 1) Selalu berusaha mengsinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari parawahannya.
- 2) Senang menerima saran pendapat dan kritik daribawahannya
- 3) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya
- 4) Selalu berusaha mengutamakan teamwork dalam usaha mencapai tujuan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan baik secara intelektual, emosional, maupun spiritual.

Indikator–

indikatorkepemimpinanmenurutDelti(2015,hal.497)diantaranya:

- 1) KemampuanAnalitis
- 2) KeterampilanBerkomunikasi
- 3) Keberanian
- 4) KemampuanMendengar
- 5) Ketegasan

Berikut ini penjelasan mengenai indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) KemampuanAnalitis  
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
- 2) KeterampilanBerkomunikasi  
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang

pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

### 3) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

### 4) Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran oranglain, terutama bawahan-bawahannya.

### 5) Ketegasan

Dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

Dari beberapa indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan harus memperhitungkan perasaan para bawahan dan memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan padanya selain itu kepemimpinan memerlukan ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

## **2.1.4. Motivasi**

### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah suatu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi bisa juga disebut sebagai pendorong, keinginan pendukung atau kebutuhan-

kebutuhan yang membuat termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri sehingga dapat bertindak dan dengan cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal. Menurut (Noor, 2013) Motivasi kerja adalah keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya. Menurut (Kurnia, Daulay, & Nugraha, 2019) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut (Munandar, 2008) Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Menurut (Rivai, 2010) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut (Mangkunegara, 2016) Motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Sedangkan (Susanty & Baskoro, 2012) Motivasi adalah "*getting a person to exert a high degree of effort*" yang artinya "motivasi membuat seseorang dapat bekerja lebih kerja. Sejalan dengan hal tersebut menurut (Luthans, 2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan bertujuan untuk memberdayakan seluruh asset yang dimiliki suatu organisasi terutama sumber daya manusia dengan baik, guna untuk

meningkatkan mutu serta meningkatkan keuntungan semua pihak.

#### **2.1.4.2. Manfaat Motivasi**

Adapun tujuan motivasi kerja antara lain:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerjabawahan
  - b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerjapegawai
  - c) Meningkatkan produktivitas kerjapegawai
  - d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawaiperusahaan
  - e) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensipegawai
  - f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
  - g) Meningkatkan kreativitas dan partisipasipegawai
- Adapun manfaat motivasi pada keseluruhan kinerja

pegawai sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk cepat tanggap dan beraksi
- 2) Meningkatkan tingkat efisiensi pegawai
- 3) Mengarah pada pencapaian tujuan organisasi
- 4) Membangun hubungan yang bersahabat
- 5) Mengarah pada stabilitas tenaga kerja.

#### **2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Sutrisno, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yaitu:

- a) Faktor Internal dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup

- 2) Keinginan untuk dapat memiliki
  - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - 5) Keinginan untuk berkuasa.
- b) Faktor Eksternal perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang yaitu:

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel.

Sedangkan menurut Maslow yang dikutip (M. S. P. Hasibuan, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)  
Keinginan untuk memenuhi merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.
- b) Kebutuhan akan rasa aman (*safety and Security Needs*)  
Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Kebutuhan sosial atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)  
Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan

dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.(Mangkunegara, 2016)  
faktor yang mempengaruhi motivasi sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil resiko
- c) Memiliki tujuan yang realistis
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir.

Sedangkan menurut (Wicaksono & Hermani, 2017) dalam (Harahap & Khair, 2019) motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan kompensasi. Faktor Internal yaitu: pembawaan individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

#### **2.1.4.4. Indikator Motivasi**

Motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2016) indikator dari motivasi kerja yaitu:



1) Kerja keras

Timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2) Orientasi masa depan

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

3) Tingkat cita - cita yang tinggi

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

4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

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

5) Usaha untuk maju

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

6) Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap pegawai dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik

7) Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi pegawai dalam bekerja, motivasi akan timbul dengan

sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

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

Sedangkan menurut (Jufrizen, 2018) indikator dari motivasi kerja sebagai berikut:

1) Kinerja

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mencapai sasaran.

2) Penghargaan

Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada pegawai agar mereka bekerja dengan baik dan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

3) Tantangan

Adanya tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya dan penyelesaian masalah yang dihadapi pegawai.

4) Tanggung Jawab

Adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab dan rasa tanggung jawab dapat memacu pegawai dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

5) Pengembangan

Dimana terdiri dari adaptasi pegawai di lingkungan kerja, tingkatan partisipasi pegawai dalam memberikan inovasi pada perusahaan dan

sikap saling bekerja sama antar pegawai.

#### 6) Keterlibatan

Terdiri dari rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat disebut dengan kotak saran yang dijadikan masukan untuk sebuah organisasi.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah Kepemimpinan, gaya kepemimpinan selain dapat meingkatkan kinerja pegawai, juga dapat menurunkan kinerja pegawai sesuai dengan pemimpin dan pegawai yang merasakannya.

Hasil penelitian yang dilakukan (Indajang et al., 2020), (Jufrizen, 2017b), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika. Dengan adanya motivasi berupa dorongan,

semangat serta hal yang mampu memberikan kenyamanan bagi pegawai tentunya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Jufrizen & Hadi, 2021), (Jufrizen, 2017), (Sembiring et al., 2021), (J. S. Hasibuan & Silvy, 2019), (Gultom, 2014), (Farisi et al., 2020) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### **2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal tetapi mendorong efektivitas fungsi organisasi. kepemimpinan juga akan berkaitan dengan perilaku dan kehendak dari seseorang untuk bertindak, jika mereka mendapatkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan impian mereka maka akan memberikan dampak positif terhadap tindakan yang akan mereka lakukan.

Hasil penelitian yang dilakukan (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pegawai yang lebih puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain, dan melampaui ekspektasi kerja normal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Kehendak seseorang juga dapat terbentuk dari masukan dan pemberian semangat atau motivasi dari

perusahaan, ketika pemberian semangat atau dorongan sampai kepada seseorang maka akan mengubah perilakunya.

Hasil penelitian yang dilakukan (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### **2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai**

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Organisasi memerlukan pekerja yang terikat dalam “Good Citizenship Behavior”, seperti membuat *statement* konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi dan menghargai spirit

Hasil penelitian yang dilakukan (Jufrizen et al., 2020) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

#### **2.2.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour***

Faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka

diharapkan kinerja organisasi akan baik pula. Ketiga hal tersebut berkaitan dengan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi yang terjadi di sebuah perusahaan atau instansi, jika kepemimpinan baik dan motivasi yang diberikan juga baik, maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

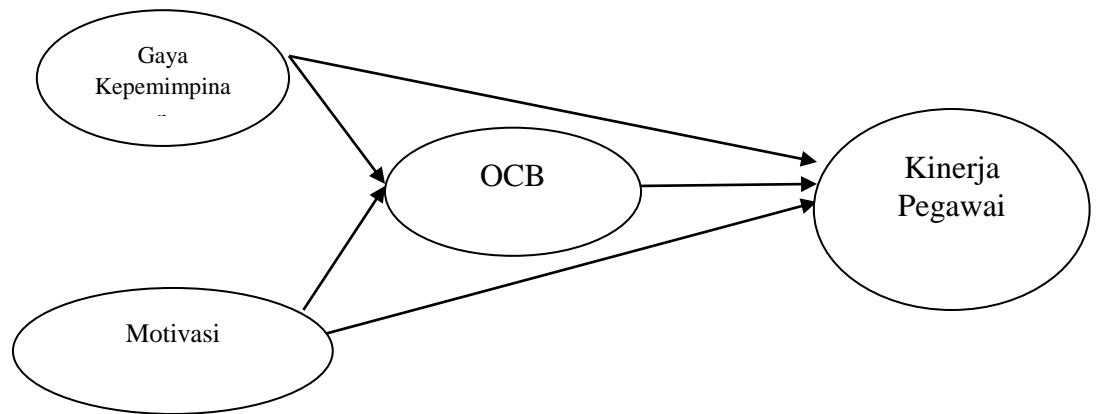
Hasil penelitian yang dilakukan (Gultom, 2014) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai..

#### **2.2.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* Variabel Intervening**

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Dengan adanya kepemimpinan yang beragam dari para atasan dan juga motivasi yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan, maka akan berdampak kepada pola tindakan dari pegawai, selanjutnya hal ini tentunya memberikan dampak juga terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas maka dapat dibuat kerangka konseptual seperti gambar di bawah ini



**Gambar II.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Menurut teori-teori di atas dan juga kerangka konseptual di atas maka dapat ditarik Hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
2. Ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
3. Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
4. Ada pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

7. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan



## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif, Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2017) adalah penelitian yang dilakukan untuk menggabungkan antara dua variabel atau lebih guna mengetahui pengaruh antara variabel satu dengan yang lainnya. dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau variabel.

#### **3.2. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel dari suatu faktor lainnya. Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah :

#### **3.2. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel dari suatu faktor lainnya. Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah :

##### **1. Kinerja Pegawai**

(Wibisono, 2011) menyatakan “Kinerja adalah hasil dari prestasi pegawai yang telah dicapai seorang pegawai sesuai dengan fungsi pokoknya pada priode tertentu.” Adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistis.

- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal tetapi mendorong efektivitas fungsi organisasi, Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal pekerja, tetapi meskipun demikian mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Adapun indikator-indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah :

- a) *Altruism* (Suka Menolong)
- b) *Conscientousnes* (Bekerja melebihi target)
- c) *Sportmanship* (Sikap sportif)
- d) *Courtesy* (Kebaikan)
- e) *Civic Virtue* (Sikap aktif)

## 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk

mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Adapun indikator-indikator dari Kepemimpinan adalah :

- a) Watak dan kepribadian yang terpuji
- b) Keinginan melayani bawahan
- c) Memahami kondisi lingkungan
- d) Intelegensi yang tinggi
- e) Berorientasi ke depan
- f) Sikap terbuka dan lugas

#### 4. Motivasi

(M. Hasibuan, 2018) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Dengan adanya motivasi pegawai akan melaksanakan tugas yang dibebankan. Adapun indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- a) Kerja keras
- b) Orientasi masa depan
- c) Tingkat cita-cita yang tinggi
- d) Orientasi tugas/sasaran
- e) Usaha untuk maju
- f) Ketekunan
- g) Rekan kerja
- h) Pemanfaatan waktu

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan..

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini Direncanakan dari bulan Mei sampai dengan September 2021.

**Tabel 3.1**  
**Skedul Penelitian**

No	Jenis Penelitian	2021																			
		Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Pendahuluan																				
2	Penyusunan Proposal																				
3	Seminar Proposal																				
4	Pengumpulan Data																				
5	Pengolahan Data																				
6	Sidang Meja Hijau																				

### 3.4. Populasi dan sampel penelitian

#### 3.4.1. Populasi

Menurut(Sugiyono, 2018), Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi adalah sebanyak 291 Pegawai.

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik penentuan sampel dengan rumus (Slovin dalam Umar 2004 ; 108) sebagai berikut:

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

keterangan :

n = Ukuran Sampel  
 N = Ukuran Populasi  
 e = persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir misalnya 5% atau 0,05

Dengan rumus diatas, diperoleh jumlah sampel saebagai berikut:

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

$$n = \frac{291}{1 + 291 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{291}{1 + 291 (0,0025)}$$

$$n = \frac{291}{1,7275}$$

$$n = 168 \text{ orang}$$

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh berdasarkan dari sumber data, yaitu : Sumber data yang di gunakan oleh peneliti adalah sumber data primer. Dimana sumber data primer yang di dapat peneliti langsung diperoleh dari narasumber.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

1. Angket (*Questioner*) yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan kepada pegawai BPPRD Kota Medan.

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Untuk menguji apakah instrumen yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka perlu diuji validitas dan reliabilitas.

#### a) Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kevalidan atau kebenaran dari instrument kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas isi pengujiannya dilakukan dengan konsultasi dengan dosen ahli dan diambil dari beberapa pendapat para ahli.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan/ pernyataan, maka digunakan teknik korelasi *product moment* (Sugiyono, 2018), yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\}\{n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Di mana:

- $r_{xy}$  = Korelasi sederhana antara X terhadap Y
- $n$  = Banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = Jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  = Jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak yaitu dilakukan dengan menggunakan uji 2 sisi dengan taraf signifikansi 0,05 yaitu jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Sebaliknya jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

### 1. Uji Reliabilitas

Penguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan cronbach Alpha. Menurut Azuar (2013) dikatakan reliabel bila hasil cronbach Alpha 0,60, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_n = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_1} \right] \quad (\text{Juliandi et al., 2015})$$

Keterangan:

$R_n$  : reliabilitas intrumen

$k$  : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  : total varians butir

$\sigma_1^2$  : Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni  $\geq 0,60$  maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik.
  - b) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni  $\leq 0,60$  maka instrumen memiliki reliabilitas yang kurang baik.
2. Wawancara (interview) yaitu data yang didapat dengan melakukan tanya jawab dengan para pegawai PT BMIS, BLTM Batu Gajah.
  3. Studi dokumentasi yaitu data yang didapat dengan cara mempelajari data yang ada dan informasi yang diperoleh dari dokumen di PT BMIS, BLTM Batu Gajah.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model Path Analysis (Analisis Jalur) dengan bantuan SmartPLS versi 3. Pertimbangan peneliti dalam menggunakan PLS karena PLS dapat digunakan untuk melakukan konfirmasi teori (theoretical testing) dan merekomendasikan hubungan yang belum ada dasar teorinya (eksploratori) dan PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksi dan indikator formatif. Model analisis jalur semua variabel laten (variabel yang tidak dapat diketahui kuantitasnya secara langsung) dalam PLS terdiri dari 3 (tiga) set hubungan yaitu : Inner model, Outer model I dan Weight relation (Ghozali, 2008).



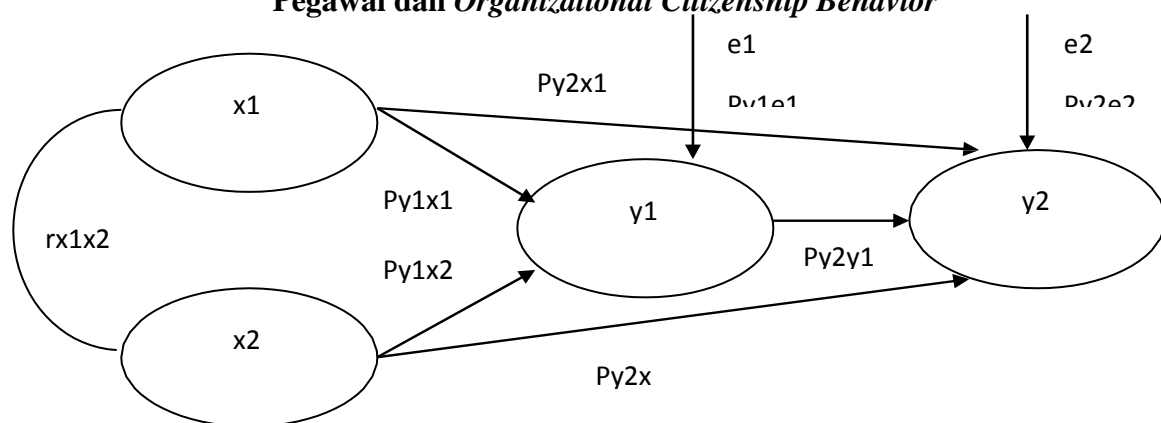
## 1. Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan path analysis. Path analysis merupakan teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda apabila variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

### a) Persamaan Struktur dan Diagram Jalur

Langkah awal penerapan model analisis jalur adalah merumuskan persamaan struktural dan diagram jalur. Kemudian dilanjutkan dengan perumusan pengaruh antarvariabel yang dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Pengaruh langsung adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun model diagram jalur penelitian ini berdasarkan paradigma hubungan antar-variabel adalah sebagai berikut :

**Gambar 3. 1**  
**Hubungan Struktural Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja**  
**Pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior***



Keterangan :

x1 = Gaya Kepemimpinan

x2 = Motivasi

y1 = Kinerja Pegawai

y2 = *Organizational Citizenship Behavior*

e1 = Merupakan variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai tetapi tidak diteliti

e2 = Merupakan variabel lain yang mempengaruhi Disiplin kerja tetapi tidak diteliti

py1x1 = Merupakan koefisien jalur dari variabel x1 terhadap y1

py1x2 = Merupakan koefisien jalur dari variabel x2 terhadap y1

py2x1 = Merupakan koefisien jalur dari variabel x1 terhadap y2

py2x2 = Merupakan koefisien jalur dari variabel x2 terhadap y2

py2y1 = Merupakan koefisien jalur dari variabel y1 terhadap y2

py1e1 = Merupakan koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi variabel y1

py2e2 = Merupakan koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi variabel y2

Paradigma hubungan struktural antar variabel terdiri dari dua sub- struktur :

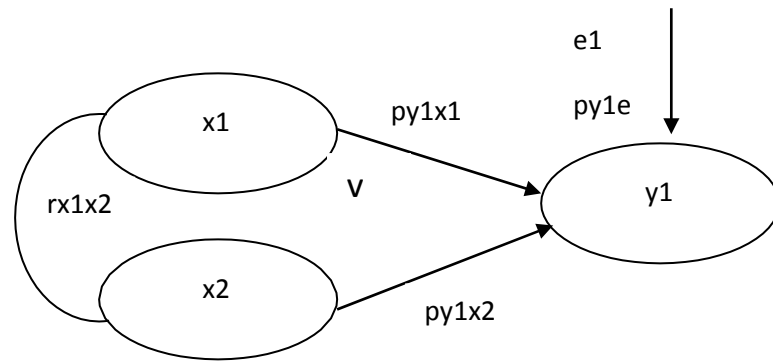
Sub-struktur 1 :

Sub-struktur pertama mengidentifikasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (x1), Motivasi (x2) terhadap Kinerja Pegawai (y1). Pengaruh variabel ditentukan melalui koefisien jalur, seperti tertulis dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$y_1 = p_{y_1x_1}x_1 + p_{y_1x_2}x_2 + p_{y_1e_1}$$

Keterkaitan antar variabel dari persamaan di atas dapat digambarkan dalam

bentuk sebagai berikut:



**Gambar 3. 2Sub-struktur**

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis untuk pengaruh dari variabel  $x_1$  dan  $x_2$  terhadap variabel  $y_1$  dilakukan dengan menguji hipotesis berikut :

$H_0$  :  $\rho_{y_1x_i} = 0, y_1$  dipengaruhi variabel  $x_1$

$H_1$  :  $\rho_{y_1x_i} > 0, y_1$  dipengaruhi variabel  $x_i$

Sedangkan untuk hubungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3. 3**  
**Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh Variabel	Pengaruh			Total
	Langsung	Tidak Langsung		
		Melalui $x_1$	Melalui $x_2$	
$x_1$ terhadap $y_1$	(a)		(c)	(a)+(c)=(e)
$x_2$ terhadap $y_1$	(b)	(d)		(b)+(d)=(f)
Pengaruh secara simultan				(e)+(f)=(g)
Pengaruh variabel luar				1-(g)

(a)  $= \rho_{y_1x_1} \cdot \rho_{y_1x_1}$

(b)  $= \rho_{y_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_2}$

(c)  $= \rho_{y_1x_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_2}$

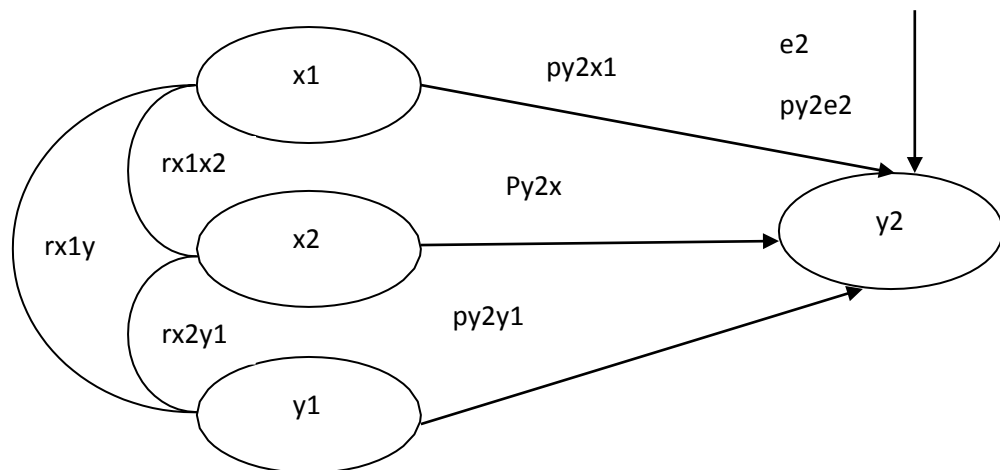
(d)  $= \rho_{y_1x_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_1}$

### Sub-struktur 2 :

Sub-struktur kedua mengidentifikasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $x_1$ ), Motivasi ( $x_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $y_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $y_2$ ). Pengaruh variabel ditentukan melalui koefisien jalur, seperti tertulis dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$y_2 = \beta_{y_2x_1}x_1 + \beta_{y_2x_2}x_2 + \beta_{y_2y_1}y_1 + \beta_{y_2e_2}$$

Keterkaitan antar variabel dari persamaan ini dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:



**Gambar 3. 4 Sub-struktur 2**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai terhadap**  
***Organizational Citizenship Behavior***

Uji hipotesis untuk pengaruh dari variabel  $x_1, x_2, y_1$  terhadap variabel  $y_2$  dilakukan dengan menguji hipotesis berikut :

$H_0$  :  $\beta_{y_2x_1} = 0$ ,  $y_2$  tidak dipengaruhi variabel  $x_1$   $H_1$  :  $\beta_{y_2x_1} > 0$ ,  $y_2$  dipengaruhi oleh variabel  $x_i$  dimana  $i = 1, 2$

$H_0$  :  $\beta_{y_2y_1} = 0$ ,  $y_2$  tidak dipengaruhi variabel  $y_1$   $H_1$  :  $\beta_{y_2y_1} > 0$ ,  $y_2$  dipengaruhi oleh variabel  $y_1$

Sedangkan untuk hubungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3. 4**  
**Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh**  
**Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai terhadap *Organizational***  
***Citizenship Behavior***

Pengaruh Variabel	Pengaruh				Total
	Langsung	Tidak Langsung			
		Melalui x1	Melalui x2	Melalui y1	
x1 terhadap y2	(a)		(d)	(e)	(a)+(d)+(e)=(j)
x2 terhadap y2	(b)	(f)		(g)	(b)+(f)+(g)=(k)
y1 terhadap y2	(c)	(h)	(i)		(c)+(h)+(i)=(l)
Pengaruh secara simultan					(j)+(k)+(l)=(m)
Pengaruh variabel luar					1-(m)

Keterangan :

- (a) =  $r_{y_2x_1} \cdot r_{y_2x_1}$
- (b) =  $r_{y_2x_2} \cdot r_{y_2x_2}$
- (c) =  $r_{y_2y_1} \cdot r_{y_2y_1}$
- (d) =  $r_{y_2x_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot r_{y_2x_2}$
- (e) =  $r_{y_2x_1} \cdot r_{x_1y_1} \cdot r_{y_2y_1}$
- (f) =  $r_{y_2x_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot r_{y_2x_1}$
- (g) =  $r_{y_2x_2} \cdot r_{x_2y_1} \cdot r_{y_2y_1}$
- (h) =  $r_{y_2y_1} \cdot r_{x_1y_1} \cdot r_{y_2x_1}$
- (i) =  $r_{y_2y_1} \cdot r_{x_2y_1} \cdot r_{y_2x_2}$

## 2. Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan di analisis menggunakan smartPLS 3 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali, 2008). Terdapat enam langkah yang akan ditempuh, yaitu : (1) Spesifikasi model, membuat Inner Model yang menggambarkan hubungan penelitian ini pendugaan-pendugaan parameter dilakukan dengan melihat nilai Weight Estimate dan nilai Path Estimate (Hartono,

2011), (2) membuat diagram jalur. Menurut (Purwohandoko, 2009), hasil perancangan dari Inner Model dan Outer Model selanjutnya dapat dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

Ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan variabel eksogen dengan indikator, (3) konversi diagram jalur ke dalam persamaan setelah model dikembangkan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya diagram jalur dikonversikan kedalam model persamaan yang spesifik, sehingga dapat diketahui berapakan nilai dari besar pengaruh di antara variabel laten dan indikatornya, (4) pendugaan parameter setelah model di spesifikasikan secara lengkap ke dalam persamaan, langkah berikutnya adalah melakukan pendugaan terhadap parameter dari variabel endogen (Y) dan variabel eksogen (X). Pendugaan parameter bertujuan mengestimasi model teoritis yang dibangun dengan mengukur kebaikan model pada jenjang variabel laten dan parameter yang di estimasi atau indikatornya.

### **3. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit**

- a. Evaluasi model pengukuran refleksi (Outer Model) bertujuan untuk mengukur skor yang di nilai berdasarkan korelasi yang dihitung dengan convergent validity, discriminant validity dan composite reliability model konstruk dimana harus di ukur lagi menggunakan Qsquare predictive relevance untuk menilai seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya (Solimun, 2010).
- b. Evaluasi model pengukuran struktural (Inner Model) ditentukan berdasarkan nilai R-Square atau koefisien determinasi dari variabel laten.

R-Square yang di peroleh merupakan nilai sebuah pekerjaannya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

c. Pengujian hipotesis, dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data bebas distribusi, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

#### **4. Tahapan – Tahapan Analisis Data Partial Least Square (PLS)**

a. Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel intervening adalah sebagai berikut : 1) Analisis model pengukuran (Outer Model) : a) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity), b) Validitas diskriminan ; 2) Analisis model pengukuran (Inner Model) : a) R-square, b) F-square, c) Pengujian hipotesis, yakni pengaruh langsung (direct effect), d) Pengaruh tidak langsung (indirect effect), Pengaruh total (total effect).

b. Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel moderator adalah sebagai berikut : 1) Analisis model pengukuran (Outer Model) : a) Validitas dan reabilitas konstruk (construct reliability and validity), b) Validitas diskriminasi (discriminant validity) ; 2) Analisis model pengukuran (Inner Model) : a) R-square, b) F-square, c) pengujian hipotesis, d) Pengaruh variabel interaksi (Azwar et al., 2014).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data responden, seperti jenis kelamin, usia dan lama bekerja responden agar dapat memberikan informasi mengenai karakteristik responden. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari responden, berikut disajikan karakteristik responden yaitu :

##### 1. Deskripsi Data

##### a) Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 92 orang responden melalui penyebaran angket, penulis melakukan penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dari responden dan lama usaha. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan Pegawai BPPRD Kota Medan. Adapun demografi responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	68	73.9	73.9	73.9
Perempuan	24	26.1	26.1	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2021)

Dari tabel diatas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 73,9% atau sebanyak 68 orang, sedangkan laki-lakisebesar26,1% atau sebanyak 24 orang.



**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**  
**Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA	28	30.4	30.4	30.4
D3	14	15.2	15.2	45.7
Valid S1	43	46.7	46.7	92.4
S2	7	7.6	7.6	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2021)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya Pendidikan (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berpendidikan S1 sebanyak 43 orang, kemudian SMA sebanyak 28 orang, dan D3 sebanyak 14 orang dan S2 sebanyak 7 orang.

**Tabel 4.3**  
**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 27 Tahun	33	35.9	35.9	35.9
28-33 Tahun	31	33.7	33.7	69.6
Valid 33-41 Tahun	25	27.2	27.2	96.7
> 42 Tahun	3	3.3	3.3	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2021)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya usia responden yang terbanyak (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia <27 tahun sebanyak 33 orang, usia 28-33 tahun sebanyak 31 orang, usia 33-41 tahun sebanyak 25 orang dan usai >42 tahun sebanyak 3 orang.

## 2. Analisis Data

### a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

#### 1) Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.4**  
**Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE
X1	0,933	0,825	0,702	0,623
X2	0,786	0,906	0,848	0,625
Y	0,891	0,905	0,911	0,7511
Z	0,726	0,860	0,765	0,650

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,702 > 0,600$  maka variabel Kepemimpinan adalah reliabel, kemudian variabel Motivasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,848 > 0,600$  maka variabel Motivasi adalah reliabel, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,911 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, variabel *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai reliabilitas

komposit sebesar 0,765, > 0,600 maka variabel *Organizational Citizenship Behaviour* adalah reliable.

## 2) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outerloading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.5**  
**Validitas Konvergen**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,691			
X1.10	0,779			
X1.2	0,797			
X1.3	0,725			
X1.4	0,749			
X1.5	0,774			
X1.6	0,720			
X1.7	0,812			
X1.8	0,756			
X1.9	0,838			
X2.1			0,729	
X2.10			0,720	
X2.2			0,741	
X2.3			0,824	
X2.4			0,833	
X2.5			0,786	
X2.6			0,788	
X2.7			0,782	
X2.8			0,735	
X2.9			0,729	
Y1.1		0,824		
Y1.10		0,825		
Y1.2		0,766		
Y1.3		0,824		
Y1.4		0,808		
Y1.5		0,831		
Y1.6		0,822		
Y1.7		0,811		
Y1.8		0,714		
Y1.9		0,771		
Z.1				0,542

Z.10				0,701
Z.2				0,751
Z.3				0,834
Z.4				0,837
Z.5				0,763
Z.6				0,821
Z.7				0,820
Z.8				0,824
Z.9				0,821

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Kepemimpinan lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Motivasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Motivasi pelanggan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* dinyatakan valid.

### 3) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.6**  
**Validitas Diskriminan**

	X1	X2	Y	Z
X1	0,569			
X2	0,680	0,681		
Y	0,647	0,525	0,715	
Z	0,750	0,568	0,545	0,583

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kepemimpinan dengan Motivasi sebesar  $0,680 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,647 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kepemimpinan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar  $0,750 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation*(HTMT) variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,525 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Motivasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar  $0,568 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation*(HTMT) variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar  $0,545 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi *Organizational Citizenship Behaviour* yang dinyatakan valid.

#### **b. Analisis Model Struktural (*inner Model*)**

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, kolinearitas, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (*R Square*).

##### 1) Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena

memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai  $VIF < 5,00$  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.7**  
**Kolinieritas**

Inner VIF	X1	X2	Y	Z
X1			0,486	0,183
X2			0,146	0,103
Y				
Z			0,114	

Sumber : Pengolahan Data (2021)

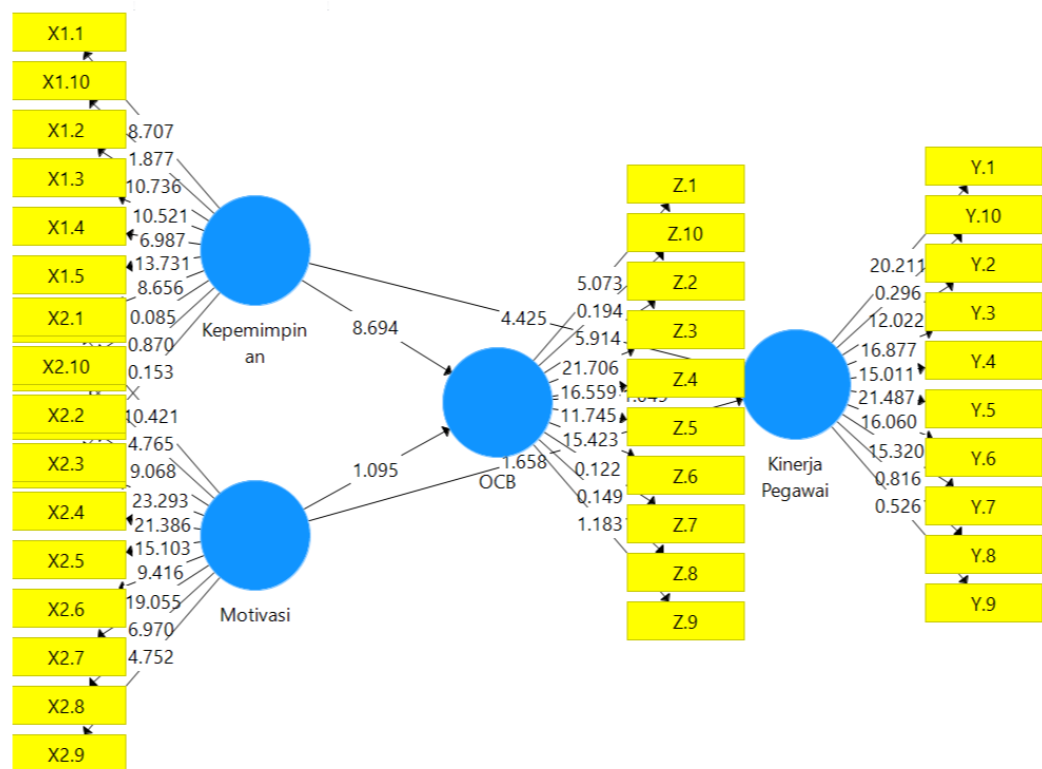
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- a) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai adalah  $4,86 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- b) VIF untuk korelasi Motivasi dengan Kinerja Pegawai adalah  $0,146 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- c) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* adalah  $0,146 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- d) VIF untuk korelasi Motivasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* adalah  $0,103 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- e) VIF untuk korelasi *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kinerja Pegawai adalah  $0,114 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinearitas.

## 2) Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis**

### a) Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa

kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair, Hult,Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai prbabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai prbabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair, Hult,Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

**Tabel 4.8**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
X1 – Y	0,509	0,509	0,115	4,425	0,000
X1 – Z	0,682	0,685	0,079	8,694	0,000
X2 - Y	0,134	0,146	0,081	1,658	0,000
X2 –Z	0,103	0,107	0,094	1,095	0,000
Z– Y	0,114	0,122	0,108	4,049	0,000

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,509 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,683 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *P-*



*Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,134 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Motivasi) terhadap variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,103 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi akan diikuti peningkatan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh variabel Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,114 (positif), maka peningkatan nilai variabel *Organizational Citizenship Behaviour* akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

b) Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sebaliknya, Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

**Tabel 4.9**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Specific Indirect Effects
X1-Z-Y	-0,317
X2-Z-Y	-0,539

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $-0,317 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $-0,539 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

3) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi

bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/ sedang dan nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi**

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Y	0,481	0,463
Z	0,568	0,558

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,481, artinya besaran pengaruh 48,1%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang moderat. Kemudian, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah sebesar 0,568, artinya besaran pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* 56,8% hal ini berarti menunjukkan PLS yang moderat.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh langsung variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,509 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan

Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah Kepemimpinan, gaya kepemimpinan selain dapat meingkatkan kinerja pegawai, juga dapat menurunkan kinerja pegawai sesuai dengan pemimpin dan pegawai yang merasakannya.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Indajang et al., 2020), (Jufrizen, 2017b), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh langsung variabel X2 (Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,134 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan..

Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah signifikan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika. Dengan adanya motivasi berupa dorongan, semangat serta hal yang mampu memberikan kenyamanan bagi pegawai tentunya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Jufrizen & Hadi, 2021), (Jufrizen, 2017), (Sembiring et al., 2021), (J. S. Hasibuan & Silvy, 2019), (Gultom, 2014), (Farisi et al., 2020) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

#### **4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pengaruh langsung variabel X1 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,683 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah signifikan.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal tetapi mendorong efektivitas fungsi organisasi. kepemimpinan juga akan berkaitan dengan perilaku dan kehendak dari seseorang untuk bertindak,

jika mereka mendapatkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan impian mereka maka akan memberikan dampak positif terhadap tindakan yang akan mereka lakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pengaruh langsung variabel X<sub>2</sub> (Motivasi) terhadap variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,103 (positif), maka peningkatan nilai variabel Motivasi akan diikuti peningkatan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh variabel Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah signifikan.

Pegawai yang lebih puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain, dan melampaui ekspektasi kerja normal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Kehendak seseorang juga dapat terbentuk dari masukan dan pemberian semangat atau motivasi dari perusahaan, ketika pemberian semangat atau dorongan sampai kepada seseorang maka akan mengubah perilakunya.

Hasil penelitian yang dilakukan (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### **4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh langsung variabel Z (*Organizational Citizenship Behaviour*) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,114 (positif), maka peningkatan nilai variabel *Organizational Citizenship Behaviour* akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Organisasi memerlukan pekerja yang terikat dalam “Good Citizenship Behavior”, seperti membuat *statement* konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi dan menghargai spirit

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jufrizen et al., 2020) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

#### **4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour***

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $0,317 > 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula. Ketiga hal tersebut berkaitan dengan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi yang terjadi di sebuah perusahaan atau instansi, jika kepemimpinan baik dan motivasi yang diberikan juga baik, maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gultom, 2014) menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.



#### **4.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* Variabel Intervening**

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $-0,539 < -0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai secara negatif signifikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Dengan adanya kepemimpinan yang beragam dari para atasan dan juga motivasi yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan, maka akan berdampak kepada pola tindakan dari pegawai, selanjutnya hal ini tentunya memberikan dampak juga terhadap kinerja pegawai.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Kota Medan
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai BPPRD Kota Medan
3. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Kota Medan
4. Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai BPPRD Kota Medan
5. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Kota Medan
6. *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Kota Medan
7. *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Kota Medan

## 5.2. Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, dengan cara memberikan tambahan waktu untuk pelatihan peningkatan kualitas pegawai yang berhubungan dengan pengetahuan tentang mengelola keuangan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

## 5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti memiliki keterbatasan dalam penelitian yaitu :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu Kepemimpinan, motivasi dan *Organizational Citizenship Behaviours* sedangkan masih banyak factor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai
2. Proses penyebarankuesioner yang dilakukan tidak langsung diisi dihadapan peneliti, sehingga terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Azwar, J., Irfan, I., & Saprinal, M. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Jufrizen, J. (2017a). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>

- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis* (2nd ed.). UMSU Press.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4741>
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi Dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja* (1st ed.). Deepublish.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53. <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i1.38>
- Wibisono, D. (2011). *Riset Bisnis: Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wilson, B. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

**DAFTAR PERNYATAAN (KUESIONER)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR***

**PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH KOTA MEDAN**

**A. Mohonberikantanda (√) padakolom yang tersediadenganjawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I anggapsesuai.**

**I. IdentitasResponden**

1. JenisKelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan
2. Tingkat Pendidikan : (1) SMA  
(2) D3  
(3) S1  
(4) S2
3. Usia : (1) <27 Tahun  
(2) 28-32 Tahun  
(3) 33-41 Tahun  
(4) > 42 Tahun

**II. Petunjuk :**

Saudara/I diminta untuk member tanda checklist ( √ ) pada setiap pilihan yang tersedia yaitu SS = SangatSetuju, S = Setuju, KS = KurangSetuju, TS = TidakSetuju, STS = SangatTidakSetuju pada setiap masing-masing nomor pertanyaan yang tersedia pada setiap kolom disamping pertanyaan / pertanyaan untuk menemukan seberapa setuju Bapak/Ibu/Saudara/I mengenai Hal-hal tersebut.

**Perilaku Kewargaan Organisasi (Z)**

No	Pernyataan	Skala likert				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya termasuk orang yang suka menolong dalam bekerja					
2	Saat pekerjaan saya selesai saya akan membantu karyawan lainnya					
3	Saya bahkan mengerjakan yang tidak menjadi tanggung jawab saya					
4	Kepada semua orang saya sangat baik					
5	Saya aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan di perusahaan					
6	Saya menganggap rekan kerja adalah sebagai keluarga					

7	Saya membantu meringankan tugas rekan kerja yang tidak masuk kantor					
8	Saya suka berpartisipasi dalam kegiatan organisasi					
9	Saya menghargai siapapun rekan kerja baik muda maupun tua					
10	Saya akan membantu rekan kerja untuk mencegah terjadinya permasalahan					

### Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Skala likert				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya Selalu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya dengan baik, tepat waktu dan tuntas					
2	Saya merasa mampu dengan pekerjaan saya karena sesuai dengan kemampuan saya					
3	Saya merasa senang jika pekerjaan selesai tepat waktu					
4	Saya senang bila menyelesaikan pekerjaan saya lebih cepat dari waktu yang ditetapkan dengan hasil yang memuaskan					
5	Jika tidak ada tugas, saya mengisi waktu dengan menganalisis tugas-tugas yang pernah diberikan kepada saya					
6	Saya selalu melaksanakan tugas-tugas sesuai jadwal					
7	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan atasan					
8	Saya mampu bekerja sama dalam tim					
9	Bekerjasama dalam tim akan meringankan pekerjaan					
10	Saya mampu mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya					

**Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Skala likert				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Atasan saya memiliki kepribadian yang menyenangkan					
2	Saya adalah pemimpin yang baik					
3	Saya punya sikap melayani bawahan					
4	Saya sangat memperhatikan kondisi dan keadaan saat akan memberikan perintah					
5	Saya pemimpin yang cerdas					
6	Saya sangat memikirkan tercapainya tujuan perusahaan dalam memimpin					
7	Saya memberikan keyakinan bahwa karyawan mampu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik					
8	Saya memberikan penghargaan berupa pujian kepada karyawan yang berprestasi					
9	Saya selalu mendorong karyawan agar berprestasi yang lebih bagus dalam bekerja					
10	Atasan kami mampu menghadapi ketidak tentuan sikap pegawai dengan baik					

**Motivasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Skala likert				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu bekerja keras dalam bekerja					
2	Saya selalu berorientasi kepada prestasi dan masa depan saat bekerja					
3	Saya bekerja keras karena saya ingin mempunyai karir yang baik di masa yang akan datang					
4	Orientasi saya terhadap tugas sangat tinggi					
5	Saya selalu berusaha untuk maju demi kepentingan perusahaan dan diri sendiri					
6	Saya selalu tekun dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan					
7	Saya selalu bekerja dengan baik jika atasan memperhatikan saya					
8	Dorongan di dalam diri untuk bekerja dengan baik					
9	Saya semangat dan berusaha maksimal dalam bekerja sesuai kemampuan yang ada pada diri untuk mengejar kekurangan					
10	Saya tidak pernah memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik					



**DATA RESPONDEN**

no	JK	TP	U	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	1	1	3	5	3	5	4	4
2	2	2	3	5	4	5	5	5
3	1	3	3	4	4	3	4	4
4	1	1	3	4	4	4	5	5
5	1	3	3	4	3	4	4	4
6	1	1	3	5	5	5	5	5
7	1	3	3	4	4	4	4	4
8	1	3	3	5	4	5	5	4
9	2	3	1	1	1	1	1	1
10	1	3	1	5	4	4	5	4
11	1	3	2	5	5	5	5	5
12	2	3	3	3	3	3	4	5
13	1	1	1	5	5	5	5	5
14	1	1	1	5	4	5	5	5
15	1	3	3	3	3	3	4	4
16	1	3	3	4	5	5	4	5
17	1	3	3	5	5	5	5	5
18	1	3	3	5	5	5	5	5
19	2	3	3	5	3	5	5	5
20	1	3	3	5	5	4	4	4
21	1	3	3	3	3	3	2	3
22	1	3	3	5	5	5	5	5
23	1	3	3	3	2	5	5	3
24	2	3	1	5	5	5	5	5
25	2	3	1	5	5	5	5	5
26	1	2	1	3	3	4	4	4
27	2	2	1	4	4	5	5	5
28	1	3	1	5	5	5	5	5
29	1	2	1	3	3	4	3	4
30	1	1	1	5	3	5	5	5
31	1	2	3	5	3	5	5	5
32	1	3	1	2	2	3	3	4

**DATA KUESIONER**

Y.1,Y.2,Y.3,Y.4,Y.5,Y.6,Y.7,Y.8,Y.9,Y.10,Z.1,Z.2,Z.3,Z.4,Z.5,Z.6,Z.7,Z.8,Z.9,Z.10,X1.  
1,X1.2,X1.3,X1.4,X1.5,X1

5,3,5,4,4,5,4,4,3,5,5,4,5,5,5,4,5,3,3,4,4,5,5,5,4,3,4,5,4,4,5,5,4,5,4,4,5  
5,4,5,5,5,5,4,4,5,4,5,5,5,5,4,3,5,4,5,5,5,4,5,5,5,4,3,3,5,5,5,5,5,5,5,5  
4,4,3,4,4,4,3,5,3,3,3,3,3,3,3,4,4,2,2,3,3,4,3,3,4,5,4,4,4,3,3,3,3,3,3,3,3  
4,4,4,5,5,5,4,3,4,4,5,4,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,4,4,4,4,2,5,5,5,4,4,4,4,5,5,4  
4,3,4,4,4,4,4,5,4,3,4,4,3,4,3,4,4,5,4,3,3,4,3,3,4,4,5,4,4,4,4,4,3,4,4,4,4  
5,5,5,5,5,5,4,5,4,4,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,3,4,4,4,5,4,2,4,4,4,4,4,4,4,4,4  
4,4,4,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,4,5,3,5,4,4,4,4,4,4,5,2,4,4,4,4,4,4,4,4,4,4  
5,4,5,5,4,5,5,3,4,4,5,5,5,4,3,3,4,4,5,5,5,5,5,4,4,5,3,5,5,5,4,5,4,5,5,5,5  
1,1,1,1,1,1,5,4,5,3,5,5,5,5,5,4,3,4,5,5,3,5,5,4,5,4,5,5,5,5,4,3,4,3,5,5,5,4  
5,4,4,5,4,4,4,5,5,4,4,3,4,4,3,3,5,5,5,4,4,4,4,4,4,5,5,5,4,3,4,4,5,4,4,4,5,4,4,5  
5,5,5,5,5,5,5,4,3,4,5,5,5,5,5,5,3,5,5,5,5,5,5,5,5,3,5,4,5,4,4,5,4,4,5,4,4  
3,3,3,4,5,5,5,4,5,3,5,5,5,5,5,4,5,3,5,5,5,5,5,5,5,4,5,5,5,5,5,5,3,5,5,5,5  
5,5,5,5,5,5,5,4,5,5,5,5,5,5,4,3,5,5,5,5,5,5,5,4,3,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,4,5,5,5,5,5,3,4,4,5,4,4,5,4,4,4,4,4,4,4,4,4,4,5,4,4,4,5,4,4,4,4,5,5,4  
3,3,3,4,4,4,4,3,3,4,4,4,3,4,3,3,3,3,3,4,4,4,4,4,3,3,4,3,4,4,4,4,4,4,4,4,4  
4,5,5,4,5,5,3,3,4,5,5,5,5,5,4,4,5,5,5,5,5,5,5,3,3,4,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,5,5,5,5,5,3,3,4,5,5,5,5,5,3,3,3,4,5,5,4,5,5,5,4,4,3,4,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,5,5,5,5,5,3,3,4,3,4,4,5,4,5,3,3,4,4,4,4,4,4,5,5,3,4,4,3,5,5,3,3,3,5,5,5,3  
5,3,5,5,5,5,3,3,4,5,5,5,5,5,3,3,3,4,5,5,5,5,5,5,3,3,4,3,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,5,4,4,4,4,4,4,5,3,5,5,5,4,5,3,3,4,4,5,5,5,5,3,5,5,4,3,4,4,5,5,2,4,4,4,5  
3,3,3,2,3,3,3,4,4,4,3,3,3,3,3,5,5,4,4,3,3,3,3,3,5,4,4,4,3,3,3,3,3,3,3,3,3  
5,5,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,5,5,3,3,4,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5

3,2,5,5,3,5,3,4,4,5,5,3,3,4,5,3,4,4,4,5,3,3,3,3,5,5,3,4,4,4,5,5,5,5,4,5,5,5,5  
5,5,5,5,5,5,4,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,4,5,4,3,3,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,5,5,5,5,5,3,3,4,5,5,5,4,5,4,4,4,3,5,4,4,4,4,5,4,4,5,5,5,5,5,4,5,5,5  
3,3,4,4,4,4,4,5,4,5,4,5,4,4,4,4,5,5,4,4,4,4,4,5,4,4,4,5,4,4,4,4,4,4,4,4,4  
4,4,5,5,5,4,5,4,4,5,5,5,5,5,4,4,5,4,5,5,5,5,5,4,4,4,3,5,5,4,4,5,5,5,5,4  
5,5,5,5,5,5,2,2,3,3,5,4,5,5,4,3,3,3,5,5,5,2,5,5,3,3,2,1,5,5,4,4,4,3,5,5,5,4  
3,3,4,3,4,4,4,5,4,5,4,4,4,4,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,3,4,4,3,3,3,4,5,4,5,4,3,3,4,5  
5,3,5,5,5,5,4,4,4,4,5,5,5,5,4,4,5,5,5,5,4,3,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
5,3,5,5,5,5,4,4,5,4,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,4,3,5,5,4,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
2,2,3,3,4,3,4,4,4,4,5,3,4,4,4,4,5,5,4,4,3,4,4,4,4,4,5,4,4,5,4,5,4,4,4,4,5,4  
2,2,4,2,4,3,4,4,4,5,3,4,4,4,5,5,4,4,5,4,4,4,4,4,3,3,4,4,4,3,3,3,3,3,3,3,3  
5,5,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,5,3,4,4,5,5,5,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5  
4,5,5,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,5,3,3,3,4,5,5,5,5,4,4,4,4,4,3,4,4,5,5,5,4,4,4,5  
2,1,2,2,2,2,4,4,4,3,5,2,2,2,2,4,4,4,5,2,2,2,2,2,4,4,3,3,2,5,3,3,3,3,2,5,3  
4,4,4,5,5,5,4,3,3,4,4,4,4,4,4,4,4,5,4,4,4,3,4,5,4,3,3,4,3,4,4,5,5,4,4,4,5  
4,4,4,3,5,5,4,4,3,4,4,4,4,4,2,2,2,3,4,5,4,4,4,4,1,2,1,3,5,5,5,4,4,4,4,5,5,5  
4,3,4,4,3,4,5,4,4,5,5,4,3,4,4,4,3,3,4,4,5,3,3,3,2,3,3,3,4,4,4,4,5,4,3,3,4,4,5  
4,4,3,4,3,4,4,5,4,3,3,3,4,5,4,3,5,4,3,5,4,4,4,4,3,5,4,3,1,5,4,5,5,4,3,4,5,4,5  
3,3,3,4,4,4,4,5,4,3,4,4,4,4,4,5,5,3,2,4,4,4,4,4,5,3,4,2,4,4,4,4,4,4,5,5,4  
4,3,5,4,4,4,4,5,3,5,3,5,4,5,4,5,4,2,5,3,4,5,3,4,5,4,5,4,3,2,4,4,3,4,3,2,5,5,5,5  
4,5,4,4,5,4,4,5,5,4,4,5,5,4,5,4,5,5,5,4,4,5,4,4,5,5,4,3,5,3,4,5,5,4,4,5,5,3,3,3  
3,3,3,3,3,3,3,5,5,4,4,4,5,4,4,4,5,5,3,5,5,4,3,3,4,4,5,5,4,5,5,4,4,4,5,3,4,4,4,4  
4,4,5,4,4,5,4,5,5,4,4,5,4,5,5,2,1,4,5,4,4,4,4,5,5,4,4,5,4,4,4,4,4,4,5,4,4,3  
5,5,5,5,5,5,5,5,4,5,5,5,4,5,5,4,5,3,5,5,4,5,5,4,5,4,5,3,5,5,5,5,5,5,4,4,4



3,3,3,4,3,5,5,5,4,5,5,5,4,4,4,5,4,3,2,4,4,4,3,4,5,5,2,5,3,3,2,3,4,3,2,5,5,5  
4,4,3,4,4,5,5,4,4,5,5,5,5,5,5,4,3,4,5,4,4,3,4,5,5,4,4,4,4,4,4,4,3,3,3  
4,4,4,3,4,5,5,5,4,5,5,4,5,5,4,5,5,3,4,3,4,4,4,4,5,2,5,3,4,4,4,4,4,4,5,5,4  
4,5,4,4,4,4,5,5,3,4,5,4,4,5,5,5,4,4,4,3,4,3,4,4,5,5,3,5,4,4,4,4,4,4,4,4,4  
4,4,4,4,4,3,5,5,4,3,4,3,4,4,4,5,5,4,4,5,3,4,4,4,4,5,4,3,5,3,4,4,4,4,4,4,3,3  
3,4,5,5,4,3,4,5,5,4,3,3,3,4,4,4,5,4,3,5,5,3,3,4,3,4,5,4,5,4,5,5,5,5,5,4,3  
4,4,4,4,4,3,4,3,3,4,4,5,3,4,4,4,3,2,3,4,4,4,4,4,4,2,2,3,4,3,3,2,3,3,3,4,4,4  
3,4,3,4,4,4,2,5,4,3,3,4,4,4,4,4,4,4,4,4,4,4,3,4,5,4,4,4,4,4,3,3,4,4,3,5,5,5  
4,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,5,5,5,5,4,4,5,4,5,4,4,4,4,4,4,4,5,5,4,4,4,4,4,5,5,5,5  
3,3,3,4,3,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,4,3,4,4,3,4,3,3,4,3,3,4,4,4,5,3,5,5,5,5,5,4,4,4  
4,2,2,4,2,4,4,4,4,5,4,4,4,4,5,5,3,4,4,5,4,3,5,5,4,4,3,3,4,4,4,5,5,5,5,5,5,5  
4,4,4,4,4,5,4,4,4,4,4,4,4,4,4,5,3,4,4,5,4,3,5,5,5,5,4,4,3,4,5,4,4,4,5,4,5,5,5  
2,4,4,4,5,4,4,4,4,5,4,4,4,3,4,3,1,3,2,4,3,3,5,5,4,4,4,4,4,3,4,3,4,4,4,4,5,3,4,4  
4,5,4,3,4,5,4,3,3,3,5,4,5,5,4,5,3,4,3,4,4,3,4,4,4,5,3,3,4,3,3,4,4,4,3,4,4,4,4  
5,4,5,5,4,4,4,5,4,2,5,4,5,4,3,4,4,3,4,4,4,3,4,4,4,4,4,4,4,4,3,3,3,3,4,5,5,5  
3,3,4,4,4,5,4,4,2,2,5,5,5,3,4,4,4,4,2,4,4,3,4,4,4,4,4,4,4,4,3,4,4,4,4,3,5,5,5  
4,4,4,4,4,4,4,4,4,4,5,5,4,4,4,5,5,4,4,4,2,5,5,5,4,4,4,4,4,5,3,1,2,4,3,3,2,2,2  
5,5,4,4,4,5,4,4,3,3,5,3,4,4,5,4,4,4,4,4,5,4,5,5,4,4,4,3,4,4,3,5,5,5,5,4,4,4,3

## FREKUENSI

### Statistics

		Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Usia
N	Valid	92	92	92
	Missing	0	0	0

### Frequency Table

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	68	73.9	73.9	73.9
	Perempuan	24	26.1	26.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

#### Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	28	30.4	30.4	30.4
	D3	14	15.2	15.2	45.7
	S1	43	46.7	46.7	92.4
	S2	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 27 Tahun	33	35.9	35.9	35.9
28-33 Tahun	31	33.7	33.7	69.6
Valid 33-41 Tahun	25	27.2	27.2	96.7
> 42 Tahun	3	3.3	3.3	100.0
Total	92	100.0	100.0	

### PLS

#### Construct Reliability and Validity

	Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	
		Cronbach's ...	rho_A	Composi...	Average Varia...
X1		0,933	0,825	0,702	0,623
X2		0,786	0,906	0,848	0,625
Y		0,891	0,905	0,911	0,7511
Z		0,726	0,860	0,765	0,650

## Outer Loadings



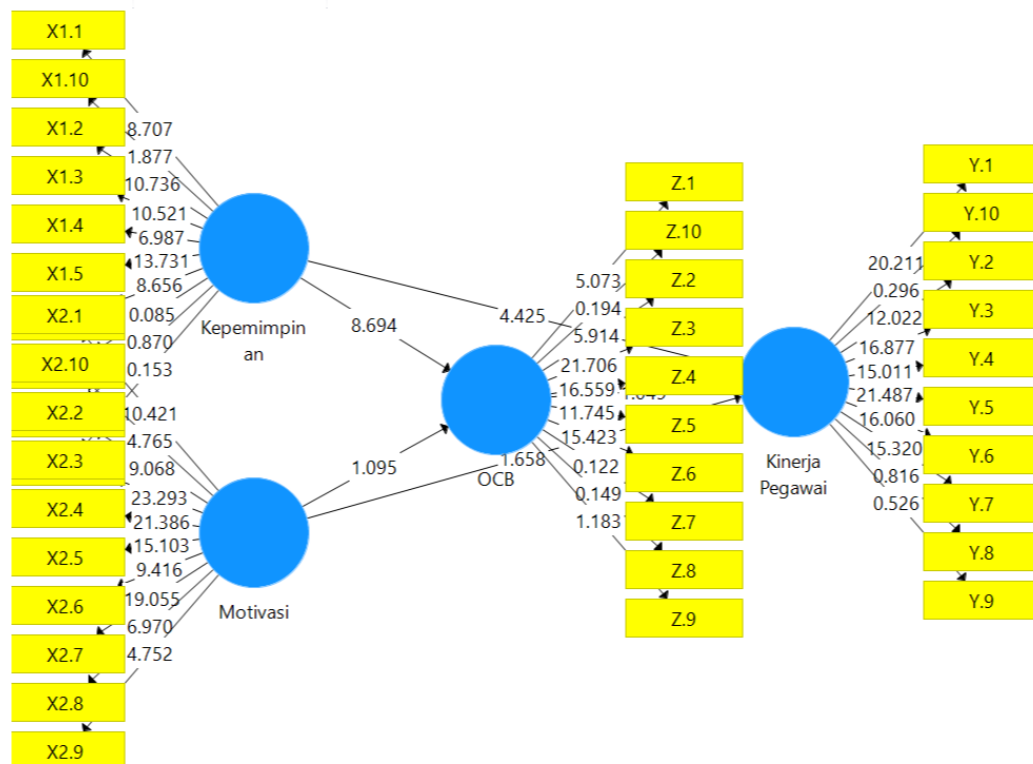
Matrix

	Kepemim...	Kinerja Pe...	Motivasi	OCB
X1.1	0,691			
X1.10	0,779			
X1.2	0,797			
X1.3	0,725			
X1.4	0,749			
X1.5	0,774			
X1.6	0,720			
X1.7	0,812			
X1.8	0,756			
X1.9	0,838			
X2.1			0,729	
X2.10			0,720	
X2.2			0,741	
X2.3			0,824	
X2.4			0,833	
X2.5			0,786	
X2.6			0,788	
X2.7			0,782	
X2.8			0,735	
X2.9			0,729	
Y1.1		0,824		
Y1.10		0,825		
Y1.2		0,766		
Y1.3		0,824		
Y1.4		0,808		
Y1.5		0,831		
Y1.6		0,822		
Z.10				0,701
Z.2				0,751
Z.3				0,834
Z.4				0,837
Z.5				0,763
Z.6				0,821
Z.7				0,820
Z.8				0,824
Z.9				0,821



## Discriminant Validity

	Kepemim...	Kinerja Pe...	Motivasi	OCB
Kepemim...	0.569			
Kinerja Pe...	0.680	0.681		
Motivasi	0.647	0.525	0.715	
OCB	0.750	0.568	0.545	0.583



## Path Coefficients

	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
X1 - Y	0,509	0,509	0,115	4,425	0,000
X1 - Z	0,682	0,685	0,079	8,694	0,000
X2 - Y	0,134	0,146	0,081	4,658	0,000
X2 - Z	0,103	0,107	0,094	4,095	0,000
Z - Y	0,114	0,122	0,108	4,049	0,000