

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT MEDAN UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan Memenuhi
Syarat Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*

OLEH :

BASYARUDDIN HADI SIHOMBING

1605160125



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 25 Agustus 2022 Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : **BASYARUDDIN HADI SIHOMBING**
N P M : **1605160125**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Judul Skripsi : **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATION CITYZENSHP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT-MEDAN UTARA**

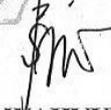
Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

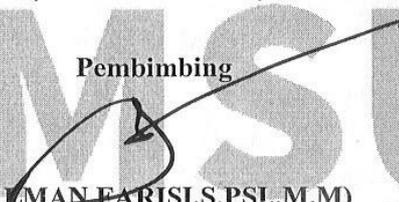
Penguji I


(SUSI HANDAYANI S.E.,M.M)

Penguji II


(SRI FITRI WAHYUNI, S.E., M.M)

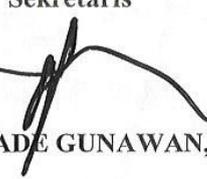
Pembimbing


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

Ketua


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

Sekretaris


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





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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : **BASYARUDDIN HADI SIHOMBING**
NPM : **1605160125**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Penelitian : **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK
DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT
MEDAN UTARA**

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2021

Pembimbing

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : **BASYARUDDIN HADI SIHOMBING**
NPM : **1605160125**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Penelitian : **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT MEDAN UTARA**

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Daftar Isi dan Latar belakang masalah Skripsi	31/1/21	gp
BAB 2	Uraian Konseptual Skripsi	28/1/21	gp
BAB 3	Populasi dan sampel yang jelas	04/1/21	gp
BAB 4	Metode Skripsi	27/1/21	gp
BAB 5	Uraian metode penelitian	6/1/21	gp
Daftar Pustaka	mendekay	05/1/21	gp
Persetujuan Sidang Meha Hijau	KC Dikirim	01/1/21	gp

Medan, September 2021

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Basyaruddin Hadi Sihombing
NPM : 1605160125
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI ORGANIZATION CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA BADAN PENGELOLA PAJAK
DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT
MEDAN UTARA

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini, salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 24 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan



BASYARUDDIN HADI SIHOMBING

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) SAMSAT UPT MEDAN UTARA

Basyaruddin Hadi Sihombing

Program Studi Manajemen

E-mail: basyaruddinsihombing@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis beberapa hal yaitu; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap ocb, pengaruh lingkungan kerja terhadap ocb, pengaruh ocb terhadap kinerja karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh ocb dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh ocb. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 97 responden yang merupakan karyawan BPPRD Samsat UPT Medan Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap ocb, pengaruh lingkungan kerja terhadap ocb positif dan signifikan, pengaruh ocb terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui ocb (artinya ocb tidak menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan), pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh ocb positif dan signifikan (artinya ocb menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan).

Kata Kunci : **Motivasi Kerja, lingkungan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan**

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT THE TAX MANAGEMENT AGENCY AND SAMSAT REGIONAL RETRIBUTION (TMASRR) NORTH MEDAN UPT

Basyaruddin Hadi Sihombing
Management Study Program
E-mail: basyaruddinsihombing@gmail.com

The purpose of this research is to find out and analyze several things, namely; the effect of work motivation on employee performance, the influence of the work environment on employee performance, the effect of work motivation on OCB, the influence of the work environment on OCB, and the influence of OCB on employee performance. The effect of work motivation on employee performance mediated by OCB and the effect of work environment on employee performance mediated by OCB. This research uses associative research with a sample of 97 respondents who are employees of BPPRD Samsat UPT Medan Utara. Data collection techniques using a list of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the research show that the effect of work motivation on employee performance is positive and significant, the influence of the work environment on employee performance is positive and significant, there is no influence of work motivation on OCB, the effect of work environment on OCB is positive and significant, the influence of OCB on employee performance is positive and significant, there is no effect of work motivation on employee performance through OCB (meaning OCB is not a mediating variable between work motivation and employee performance), the influence of work environment on employee performance mediated by OCB is positive and significant (meaning OCB is a mediating variable between work environment and performance). employee).

Keywords: Work Motivation, Work Environment, Organizational Citizenship Employee Behavior and Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ibunda Nurdiana Panjaitan tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar penulis yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Salman Farisi S.Psi., M.M selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis

sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, September 2022
Penulis

Basyaruddin Hadi Sihombing
1605160125

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	19
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior</i>	23
2.1.2.3 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31
2.1.3 Motivasi Kerja.....	33
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	33
2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	35
2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja.....	40
2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja.....	41
2.1.4 Lingkungan Kerja.....	43
2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja	43
2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	44
2.1.4.3 Jenis-jenis Lingkungan Kerja	46
2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja	48
2.2 Kerangka Konseptual	51
2.3 Hipotesis.....	59

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	60
3.1 Pendekatan Penelitian	60
3.2 Defenisi Operasional	60
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	61
3.4 Populasi dan Sampel	62
3.5 Teknik Pengumpulan Data	63
3.6 Teknik Pengujian Instrument	64
3.7 Teknik Analisis Data	66
BAB 4 HASIL PENELITIAN	72
4.1 Hasil Peneliti	72
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	72
4.1.2 Identitas Responden.....	72
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	74
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74
4.1.3.2 Variabel OCB (Z)	76
4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X1)	78
4.1.3.4 Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	80
4.2 Analisis Data	82
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	82
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	84
4.3 Pembahasan	92
4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	92
4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..	93
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB.....	94
4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB	95
4.3.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan	96
4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.....	97
4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.....	98
BAB 5 PENUTUP.....	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	101
5.3 Keterbatasan Penelitian	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Karyawan BPPRD Samsat UPT Medan Utara	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional	61
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	62
Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i>	64
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)	65
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja (X).....	65
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Lingkungan Kerja (X).....	65
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen OCB Kerja (Z)	65
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 4.1 Skala Likert.....	72
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir.....	73
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	74
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	75
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel OCB (Z)	77
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (X1).....	78
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	80
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	82
Tabel 4.10 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	83
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	84
Tabel 4.12 <i>F-Square</i>	86
Tabel 4.13 <i>Direct Effect</i>	87
Tabel 4.14 <i>Indirect Effect</i>	90
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i>	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	52
Gambar 2.2 Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan	53
Gambar 2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB	54
Gambar 2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB	55
Gambar 2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja	56
Gambar 2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB	57
Gambar 2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB	58
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian	58
Gambar 4.1 Efek Mediasi	89

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era yang diliputi oleh persaingan yang semakin ketat bukan hanya produksi dan pemasaran yang merupakan hal terpenting bagi suatu perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia juga merupakan suatu hal yang penting harus diperhatikan secara ketat oleh setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, tujuan dari suatu perusahaan tidak akan berjalan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja dalam bentuk kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2017). Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Lalu bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai? Membahas tentang kinerja karyawan tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya motivasi kerja dan lingkungan kerja (Kasmir, 2016).

Motivasi selalu dihubungkan dengan kinerja seorang pegawai, motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat menciptakan prestasi kerja yang tinggi. Menurut (Sunyoto, 2013) mengungkapkan bahwa motivasi berasal dari kata latin

movere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Dengan adanya motivasi kerja pegawai yang tinggi, sangat berpengaruh pada kinerja pegawai. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, perusahaan akan dengan cepat mencapai tujuannya.

Motivasi pada diri pegawai mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang bagus. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2014).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2018), dan (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020) yang menyimpulkan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan atas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang maksimal juga diperlukan adanya lingkungan kerja yang baik dari perusahaan. Lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya (Basuki & Susilowati, 2005).

Lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Segala sesuatu yang berada di tempat kerja merupakan lingkungan kerja. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja (Noah & Steve, 2012). Organisasi selaku induk kerja harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para karyawan untuk bekerja dengan produktif. Penyediaan lingkungan kerja secara nyaman akan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan yang mendalam bagi karyawan yang pada akhirnya karyawan akan mempunyai kinerja yang baik. Adanya lingkungan kerja yang nyaman yang bisa memanjakan karyawan dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi & Fani, 2019), (Yusnandar, 2019), dan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), yang menjelaskan bahwa lingkungan yang sehat dan nyaman akan meningkatkan tingkat produktivitas maupun moral karyawan sehingga akan memengaruhi tujuan organisasi.

Dengan pemberian motivasi kerja dan lingkungan kerja yang sesuai, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam dirinya untuk bekerja dan Karyawan yang merasa nyaman dan cocok dengan lingkungan diperusahaan tempat ia bekerja maka akan membentuk suatu kerelaan bekerja dengan seluruh kemampuannya yang akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Melalui motivasi dan lingkungan kerja

yang baik dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Sena, 2011).

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). *Organizational citizenship behavior* muncul pada diri pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan perusahaan akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap perusahaan. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan perusahaan, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan.

Objek penelitian ini yaitu Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara yang juga sudah pasti membutuhkan tenaga kerja yang handal dan berkinerja tinggi guna dapat memberikan kemajuan dan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Namun berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan terdapat beberapa masalah yang dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan yaitu masih belum maksimalnya kinerja dari karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel pencapaian kinerja karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara dibawah ini.

**Tabel 1.1. Kinerja Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD)
Samsat UPT Medan Utara Periode Januari-Juni 2020**

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

Keterangan:
Kategori Tingkat Persentase
TB = Tidak Baik ≤ 59.9% **KB** = Kurang Baik 60-69.9%
CB = Cukup Baik 70-79.9% **B** = Baik 80-89.9%
SB = Sangat Baik 90-100%

Sumber: (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara

Seperti yang tertera pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara mengalami fluktuasi dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2020. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja karyawan yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga karyawan belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya. Pentingnya kinerja karyawan yang ada pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan perusahaan itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap para masyarakat terutama dalam proses pelayanan di bidang Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Belum maksimalnya kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara tentunya juga berkaitan dengan faktor motivasi. Fenomena yang sering terjadi dilapangan bahwa, ada beberapa komponen yang menyebabkan ketidak lancaran dalam pelayanan surat kendaraan bermotor, Jika berkas sudah

lepas dari petugas yang satu maka berkas tersebut sudah menjadi tanggung jawab petugas yang lain, sehingga apabila terjadi kesalahan pada berkas tersebut petugas awal tidak mau disalahkan. Apabila wajib pajak menanyakan keterlambatan penyelesaian surat tersebut, petugas biasanya hanya menjawab masih dalam proses. Hal ini menandakan masih rendahnya tingkat motivasi karyawan karena lambanya sistem pelayanan publik dan karyawan bekerja seadanya saja tanpa ada tanggung jawab lebih terhadap pelayanan yang diberikan.

Lingkungan kerja pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara juga bias dikatakan kurang kondusif. Kondisi lingkungan kerja di (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara memiliki lingkungan kerja cukup padat karena masing-masing bidang memiliki ruangan yang tidak begitu besar dan saling berhimpitan dengan bidang yang lain ditambah lagi banyaknya orang yang lalu lalang dan kantor yang berada di pinggir jalan menyakibatkan kantor sangat bising karena suara kendaraan yang lalu lalang. Selain itu hubungan setiap petugas juga belum terjalin baik secara maksimal, petugas kadang sering saling menyalahkan karena kesalahan yang dilakukan jika ada komplain dari masyarakat. Dengan masalah yang sudah dijelaskan diatas masih rendahnya kinerja karyawan, rendahnya motivasi kerja karyawan dan lingkungan kerja yang kurang kondusif tentu juga menandakan belum terciptanya kesukarelaan karyawan dalam bekerja diluar tupoksinya yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan OCB sebagai variabel mediasi.

1. Kinerja karyawan yang tidak konsisten, karena mengalami fluktuasi yang berubah-ubah sehingga karyawan belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya.
2. Masih rendahnya motivasi kerja karyawan dilihat dari lambanya sistem pelayanan publik dan karyawan bekerja seadanya saja tanpa ada tanggung jawab lebih terhadap pelayanan yang diberikan
3. Lingkungan kerja cukup padat karena masing-masing bidang memiliki ruangan yang yang tidak begitu besar dan saling berhimpitan dengan bidang yang lain.
4. Masih rendahnya kinerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan lingkungan kerja yang kurang kondusif tentu juga menandakan belum terciptanya kesukarelaan karyawan dalam bekerja diluar tupoksinya.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* pada (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.

Pada penelitian ini juga penulis menjadikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi/intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
4. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
6. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?
7. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* a pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.

7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang diulakukan ini adalah :

1. Bagi Teoritis,
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Untuk menambah wawasan mengenai pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB melalui penerapan ilmu dan teori yang penulis peroleh selama di perkuliahan dan mengaplikasikannya kedalam penelitian ini.
2. Bagi Praktis,
 - a. Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
 - b. Untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karaywan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan daritiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Sementara menurut (Simanjuntak, 2011), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan hasil yang seperti diharapkan. (Rivai, 2014)

Menurut (Afandi, 2017) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dengan tingkat kemampuan dan pemahaman setiap orang sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut (Jufrizen, 2018) merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Kesiediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya.

Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

5) Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan,

seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Pendapat lain (Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa kegunaan dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan karyawan, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka

akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. karyawan harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki efikasi diri/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen/keterikatan karyawan

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada

perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2017) dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan.
- 2) Faktor Motivasi.

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Menurut (Moeheriono, 2012) menyatakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Adapun indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak menghasilkan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

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

3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat

4) Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*hypothetical construct*). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bisa dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau dirasakan dengan lidah. Untuk memahami sikap seseorang, yang bisa kita lakukan adalah mendefinisikan atau menginterpretasikan apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang.

Sedangkan (Gomes, 2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan dibentuk oleh delapan indikator, yaitu:

1) Kuantitas Bekerja (*Quantity of work*)

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dan jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

2) Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas dan kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya.

3) Pengetahuan Kerja (*Job knowledge*)

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan luasnya pengetahuan mengenai keterampilan.

4) Kreativitas (*Creativeness*)

Yaitu keahlian gagasan dan kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) Kerjasama (*Cooperation*)

Yaitu kesediaan kerjasama dengan atasan dan kesediaan kerjasama dengan rekan kerja.

6) Dapat dipercaya (*Depentability*)

Yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu semangat dalam menyelesaikan tugas dan semangat mengerjakan tanggung jawabnya.

8) Kualitas pribadi (*Personal qualities*)

Yaitu kepemimpinan dan integritas pribadi yang dimiliki oleh karyawan.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior muncul pada diri pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan perusahaan akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap perusahaan. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan perusahaan, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi". Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Sedangkan menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) *Organizational citizenship behavior (OCB)* adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam perusahaan, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

1) Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang diterimanya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2) Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Di dalam

iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam *job description* serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Transformational leadership*, *leader-member exchange*, *super leadership*, *traditional path goal leadership*, dan *substitutes for leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Dukungan dan gaya kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya OCB

pada anggota organisasi.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB.

Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi.

2) Iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.

4) Komitmen Organisasi, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi

akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).

- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional perceived *organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di dalam organisasi.
- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Adapun pendapat lain (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan ocb pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

1) Komitmen organisasi

Komitmen organisas dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi atau perusahaan, seperti keinginan untuk mengabdikan pada perusahaan

2) Kepuasan kerja

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

2.1.1.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2020) manfaat *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam suatu perusahaan terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- 2) OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
- 3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
- 5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performa yang baik.
- 6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.

- 7) OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 8) OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal sosial.

Adapun (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Pegawai yang melakukan perilaku ocb jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah perusahaan, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan ocb terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu karyawan lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk koordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan karyawan terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah perusahaan adalah karyawan. Maka ketika memilih karyawan memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan perusahaan—yang bisa menjadikan mereka karyawan terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki karyawan terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Setiap perusahaan tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap perusahaan.

Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sedangkan menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektifitasan organisasi serta memberikan semangat perusahaan.

4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi

5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Adapun pengertian dari motivasi yaitu sebagai berikut :

(Rivai, 2014) menyatakan bahwa Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *visible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Sedangkan (Wibowo, 2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.

Menurut (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017) motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian pegawai yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa para ahli berikut ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunyoto, 2013) ada tujuh, yaitu:

1) Motivasi kerja,

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan

pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada pegawai.

5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Menurut (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

1) Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan atau kompensasi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

2) Faktor Pekerjaan

- a) Gaji dan benefit yang diterima
- b) Kebijakan-kebijakan perusahaan
- c) Supervisi
- d) Hubungan antar manusia
- e) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.

Budaya organisasi

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status diakui sebagai orang yang

terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang palaing ampuh bagi perisahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervise yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pera pegawai.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya seahar hari membutuhkan suatau dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Menurut (Planda, 2018) manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut (Bukhari & Pasaribu, 2019) motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dan dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Motivasi kerja merupakan bagian yang *urgen* dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam

menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Adapun motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan indikator-indikator tertentu sebagai pilihan. Seperti menurut (Wibowo, 2016) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitment*. Komitmen adalah suatu tingkat di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

Adapun indikator motivasi Kerja menurut (Fadillah, Widodo, & Budiarmo, 2013) yaitu, sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

- 2) Prestasi kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

- 3) Peluang untuk maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

- 4) Pengakuan atas kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5) Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa indikator motivasi kerja adalah:

- 1) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi Masa Depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan membuat rencana dalam hal tersebut.
- 3) Orientasi tugas/sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas
- 4) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 5) Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguh-sungguh.
- 6) Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.4 Lingkungan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman, aman, tenang dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan optimal.

Sedangkan menurut (Rahmawati, Swasto, & Prasetyo, 2014) lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja juga segala sesuatu yang ada disekitar para

pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara, 2017)

Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017)

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas yang dapat saya simpulkan adalah Lingkungan kerja adalah faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi yang maju dan berkembang.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan kerja terdapat hubungan yang sangat erat. Maka dari itu Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa faktor lingkungan kerja yang perlu di perhatikan. seperti yang disampaikan oleh para ahli sebagai berikut ini :

Menurut (Atandi, 2016) terdapat lima faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yang baik yaitu sebagai berikut :

- 1) Bangunan tempat kerja
- 2) Ruang kerja yang lapang
- 3) Ventilasi udara yang baik
- 4) Tersedianya tempat ibadah
- 5) Tersedianya sarana angkutan karyawan

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh (Nitisemito, 2011) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

- 1) Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.
- 2) Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.
- 3) Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
- 4) Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan

akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.

- 5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
- 6) Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.
- 7) Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek

pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut (Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a) Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b) Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c) Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2) Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Sedangkan menurut (Robbins, 2011) lingkungan dibagi menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1) Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

a) Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

(1) Fasilitas alat kerja

Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

(2) Fasilitas perlengkapan kerja

Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

(3) Fasilitas sosial

Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.

b) Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

2) Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja (Nitisemito, 2011), yaitu sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2011) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4) Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman.

Dari dua pendapat yang berbeda yaitu dari (Nitisemito, 2011) dan (Sedarmayanti, 2011) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

2.2 Kerangka Konseptual

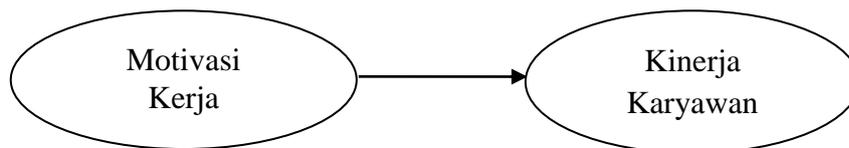
2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perusahaan harus berusaha menggerakkan karyawan agar bisa bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu upaya yang biasa

diberikan pimpinan untuk menggerakkan karyawan adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawannya. (Sutrisno, 2016)

Secara psikologis, menunjukkan bahwa dorongan dalam diri dan semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya. Motivasi pada diri karyawan mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang bagus. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat dan mampu mencapai target dan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvia, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi et al., 2020), (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Khair, 2020) dan (Jufrizen, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

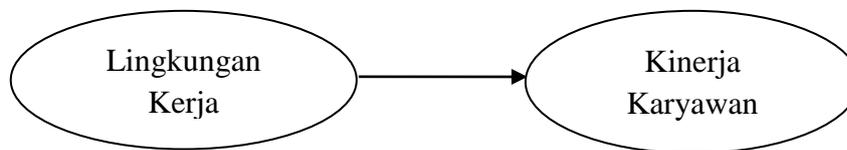
2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara agar para karyawan tetap bekerja dengan produktif yaitu dengan penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak bisa lepas dari faktor pewarnaan ruangan, kebersihan kantor, pertukaraan udara, penerangan, keamanan dan kebisingan dalam area kerja sehingga patut diperhatikan, dipersiapkan dan direncanakan dengan matang karena hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kondisi fisik serta psikologi karyawan, begitupula hubungan antar karyawan pun patut diperhatikan, setiap karyawan harus membina hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun dengan para atasannya, mampu berkomunikasi dalam sebuah team kerja dan bersikap ramah.

Apabila organisasi mampu menyediakan hal tersebut tentunya para karyawan akan bersemangat dalam bekerja, mempunyai gairah kerja dan tanggung jawab yang tinggi terhadap penyelesaian tugas-tugasnya yang mempunyai kualitas handal dan terpercaya sehingga apabila hal-hal tersebut terjadi maka kinerja karyawan tersebut dalam bekerja bisa dikatakan tinggi.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Fachrezi & Khair, 2020), (Farisi & Fani, 2019), (Yusnandar, 2019), (Julita & Arianty, 2018), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018) dan (Elizar & Tanjung, 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

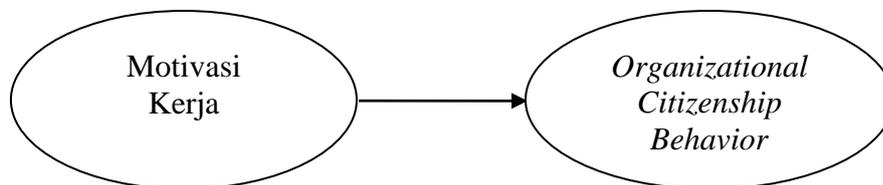
2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Motivasi pada diri pegawai mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2014).

Kesukarelaan bekerja pegawai dengan kemampuan yang ia miliki akan lebih akan memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri orang tersebut.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Ibrahim & Aslinda, 2014); (Muchtadin & Chaerudin, 2020) dan (Sukanti, Hardhienata, & Retnowati, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

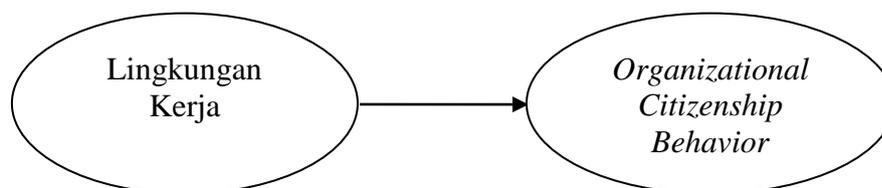
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya (Basuki & Susilowati, 2005). Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan dapat mendukung proses produksi akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai yang ada di perusahaan. *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang baik bagi lingkungan kerja karyawan.

Hal tersebut karena dapat menimbulkan rasa semangat kerja yang tinggi dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitar perusahaan. Adanya hal tersebut di pengaruhi dengan *theory of reasoned action* dimana teori tersebut menjelaskan tentang reaksi tindakan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya yaitu adanya reaksi tindakan dalam lingkungan kerja dapat mendukung perilaku OCB.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Kailola, 2018); (Sukmawati, Thoyib, & Surachman, 2013) dan (Priyandini, Nurweni, & Hartati, 2020) menyimpulkan

bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



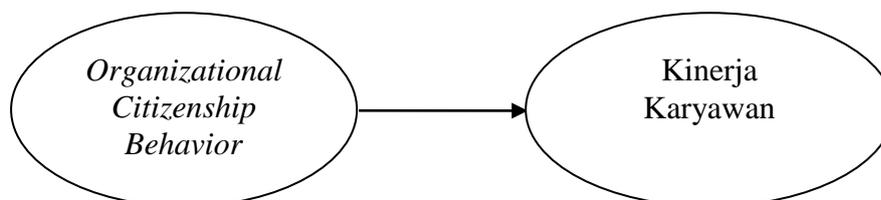
Gambar 2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku ini membuat interaksi sosial pada para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. OCB diharapkan memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Sakti, Handoyo, & Wihadanto, 2020); (Bustomi, Sanusi, & Herman, 2020) dan (Putri & Utami, 2017) menyimpulkan

bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka sebagaimana dijelaskan oleh (Organ et al., 2006) sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela dan senang hati tanpa harus diperintah oleh kompensasi, dan hasilnya dapat menunjang kinerja organisasi. Hal ini yang kemudian dikenal dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)) merupakan perilaku yang dipilih oleh karyawan, yang tidak menjadi kewajiban dari karyawan untuk melakukannya, dan dibutuhkan untuk mendukung fungsi organisasi secara efektif agar dapat dengan mudah mencapai tujuannya.

Dengan adanya OCB, diyakini bahwa interaksi sosial di antara para anggota organisasi dapat mengurangi terjadinya perselisihan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok. Contoh *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) adalah melibatkan diri untuk menolong orang lain tanpa harus disuruh, menjadi volunteer, taat pada peraturan yang berlaku di tempat kerja, dan lain sebagainya. Karyawan yang memiliki OCB diyakini dapat menambah nilai tersendiri bagi dirinyadan dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena, & Erari, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dengan adanya lingkungan kerja yang sesuai, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa nyaman dan cocok dengan lingkungan diperusahaan tempat ia bekerja maka akan membentuk suatu kerelaan bekerja dengan seluruh kemampuannya yang akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Melalui lingkungan kerja yang baik dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan

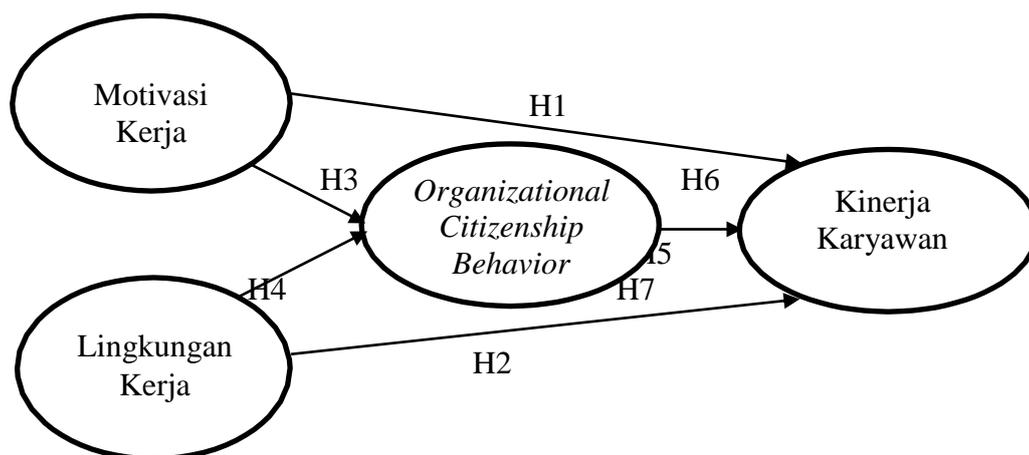
kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Sena, 2011).

Hasil penelitian terdahulu oleh (Suhardi, 2019) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut gambar kerangka konsep tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:



Gambar 2.8. Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
3. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
4. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
6. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* a pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
7. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu motivasi kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2) sebagai variabel bebas, kinerja karuawan (Y) sebagai variabel terikat dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel mediasi/intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *asosiatif*. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Pendekatan *asosiatif* adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

NO	Variabel	Definisi	Indikator
1.	nerja Karyawan (Y)	nerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Keandalan 4) Sikap (Mangkunegara, 2017)
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	<i>organizational citizenship behavior</i> merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012).	1) <i>Altruism</i> 2) <i>Conscientiousness</i> 3) <i>Sportmanship</i> 4) <i>Courtesy</i> 5) <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006)
3.	Motivasi Kerja (X1)	motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2016).	1) Kerja keras 2) Orientasi Masa Depan 3) Orientasi tugas/sasaran 4) Usaha untuk maju 5) Ketekunan 6) Pemanfaatan waktu (Mangkunegara, 2017)
4.	ngkungan Kerja (X2)	ngkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara, 2017)	1) Suasana kerja 2) Hubungan dengan rekan kerja 3) Tersedianya fasilitas kerja 4) Penerangan/cahaya di tempat kerja 5) Sirkulasi udara ditempat kerja 6) Kebisingan di tempat kerja 7) Bau tidak sedap di tempat kerja 8) Keamanan di tempat kerja (Nitisemito, 2011) dan (Sedarmayanti, 2011)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara. Jl. Putri Hijau No.14, Kesawan, Kec. Medan Bar., Kota Medan, Sumatera Utara 20231.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan Mei 2022 sampai bulan Agustus 2022, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
	a. Observasi	■															
	a. Identifikasi masalah		■														
	b. Pengajuan Judul		■														
	c. Pengusulan Proposal			■	■												
2	Pelaksanaan																
	a. Bimbingan Proposal					■	■										
	b. Seminar Proposal							■									
	c. Revisi Proposal								■	■							
3	Penyusunan Laporan																
	a. Pengebaran Angket											■					
	b. Pengumpulan Data												■				
	c. Penyusunan skripsi													■	■	■	
	d. Sidang skripsi																■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan tetap Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara yang berjumlah 97 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016). Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka

jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan atau dengan kata lain menggunakan sampel jenuh/sensus, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan penelitian ini, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang berjumlah 97 orang yang berarti penelitian ini menggunakan sampel jenuh/sensus.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data tersebut adalah:

3.5.1 Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

3.5.2 Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.6 Teknik Pengujian Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner”. Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. (Ghozali, 2013) “Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/pernyataan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* dengan ketentuan: jika r hitung lebih besar dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner valid tetapi sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner dikatakan tidak valid”.

Tabel 3.4.. Hasil Uji Validitas Intrumen Kinerja Karyawan (Y)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y6	0,975	0,199	Valid
Y7	0,980	0,199	Valid
Y8	0,978	0,199	Valid
Y9	0,975	0,199	Valid
Y10	0,871	0,199	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas Intrumen Motivasi Kerja (X1)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X2	0,912	0,199	Valid
X4	0,969	0,199	Valid
X6	0,654	0,199	Valid
X9	0,917	0,199	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Intrumen Lingkungan Kerja (X2)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X1	0,959	0,199	Valid
X3	0,973	0,199	Valid
X5	0,977	0,199	Valid
X7	0,702	0,199	Valid
X10	0,973	0,199	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Tabel 3.7. Hasil Uji Validitas Intrumen OCB (Z)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Z1	0,764	0,199	Valid
Z5	0,716	0,199	Valid
Z7	0,938	0,199	Valid
Z8	0,914	0,199	Valid
Z9	0,909	0,199	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item yang di ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid dikarenakan r hitungnya lebih besar dari r tabel.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi

apapun (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,60.

Tabel 3.8. Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X1)	0,955	0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X2)	0,953		
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,976		
4	OCB (Z)	0,903		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

3.7 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari

analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a)

pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.7.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

3.7.1.1 Construct reliability and validity

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

3.7.1.2 Discriminant Validity

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

3.7.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.7.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.7.2.2 *F-Square*

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

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika

nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.7.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel

intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/ Organizational Citizenship Behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1 /motivasi kerja) dan (X_2 /lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/ Organizational Citizenship Behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ((X_1 /motivasi kerja) dan (X_2 /lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) Total Effect (Total Efek)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X1), 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z) Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara yang berjumlah 97 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	59	60.8	60.8	60.8
	Perempuan	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 yakni karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 59 orang (60,8%) dan perempuan sebanyak 38 orang (39,2%), sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	7.2	7.2	7.2
	Diploma	3	3.1	3.1	10.3
	Sarjana	87	89.7	89.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas pendidikan terakhir dari responden yang terbesar adalah Sarjana, yakni sebanyak 87 (89,7%) orang, pendidikan terakhir dari responden terbesar kedua adalah SMA/SMK, yakni sebanyak 7 (7,2%) orang dan terakhir responden yang berpendidikan terakhir Diploma yaitu sebanyak 3 (3,1%) orang. sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pendidikan terakhir

karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara yang menjadi responden yaitu Sarjana.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	6	6.2	6.2	6.2
	2-3 Tahun	22	22.7	22.7	28.9
	4-5 Tahun	31	32.0	32.0	60.8
	> 6 Tahun	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 atas lama bekerja responden yang terbesar adalah lebih dari 6 tahun, yakni sebanyak 38 (39,2%) orang, kemudian diikuti oleh responden yang sudah bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 31 (32%) orang, kemudian diikuti lagi oleh responden yang sudah bekerja selama 2-3 tahun sebanyak 22 (22,7%) orang dan kemudian terakhir diikuti oleh responden yang bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 6 (6,2%) orang. sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata lama bekerja responden yaitu lebih dari 6 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	57,7	9	9,3	2	2,1	2	2,1	28	28,9	97	100
2	60	61,9	9	9,3	6	6,2	4	4,1	18	18,6	97	100
3	55	56,7	9	9,3	4	4,1	4	4,1	25	25,8	97	100
4	57	58,8	6	6,2	6	6,2	6	6,2	22	22,7	97	100
5	58	59,8	11	11,3	4	4,1	3	3,1	21	21,6	97	100
6	63	64,9	10	10,3	6	6,2	2	2,1	16	16,5	97	100
7	65	67	9	9,3	5	5,2	0	0	18	18,6	97	100
8	63	64,9	9	9,3	7	7,2	3	3,1	15	15,5	97	100
9	68	70,1	8	8,2	4	4,1	0	0	17	17,5	97	100
10	67	69,1	8	8,2	3	3,1	0	0	19	19,6	97	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%
- 2) Jawaban responden saya dapat mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,9%
- 3) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%
- 4) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,8%
- 5) Jawaban responden saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,8%

- 6) Jawaban responden saya mampu bekerja sendiri maupun bekerja dengan team perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%
- 7) Jawaban responden saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67%
- 8) Jawaban responden saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,9%.
- 9) Jawaban responden saya selalu terbuka dengan pendapat orang lain dan mau berubah mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 70,1%
- 10) Jawaban responden setiap anggota team memiliki andil yang kuat terhadap keberhasilan team mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,1%.

4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	54	55,7	11	11,3	6	6,2	2	2,1	24	24,7	97	100
2	64	66	5	5,2	0	0	2	2,1	26	26,8	97	100
3	74	76,3	5	5,2	4	4,1	2	2,1	12	12,4	97	100
4	62	63,9	10	10,3	1	1	8	8,2	16	16,5	97	100
5	65	67	6	6,2	8	8,2	9	9,3	9	9,3	97	100
6	49	50,5	15	15,5	3	3,1	5	5,2	25	25,8	97	100
7	66	67	8	8,2	3	3,1	0	0	20	20,6	97	100
8	68	70,1	8	8,2	3	3,1	0	0	18	18,6	97	100
9	66	68	10	10,3	3	3,1	2	2,1	16	16,5	97	100
10	52	53,6	14	14,4	3	3,1	5	5,2	23	23,7	97	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,7%
- 2) Jawaban responden apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66%
- 3) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 76,3%
- 4) Jawaban responden saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9%
- 5) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasa, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%

- 6) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50,5%
- 7) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67%
- 8) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 70,1%.
- 9) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68%
- 10) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,6%.

4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	54	55,7	11	11,3	6	6,2	2	2,1	24	24,7	97	100
2	65	67	9	9,3	1	1	10	10,3	12	12,4	97	100
3	75	77,3	6	6,2	4	4,1	2	2,1	10	10,3	97	100
4	64	66	10	10,3	1	1	8	8,2	14	14,4	97	100
5	61	62,9	9	9,3	2	2,1	7	7,2	18	18,6	97	100
6	65	67	9	9,3	1	1	10	10,3	12	12,4	97	100
7	55	56,7	11	11,3	6	6,2	2	2,1	23	23,7	97	100
8	67	69,1	10	10,3	7	7,2	0	0	13	13,4	97	100
9	65	67	8	8,2	2	2,1	8	8,2	14	14,4	97	100
10	68	70,1	9	9,3	0	0	2	2,1	18	18,6	97	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan sesuai target perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,7%
- 2) Jawaban responden saya selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%
- 3) Jawaban responden saya siap menerima tanggung jawab yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 77,3%
- 4) Jawaban responden saya selalu memberikan hasil kerja yang terbaik untuk terus memajukan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66%
- 5) Jawaban responden saya selalu fokus pada pekerjaan saat berada di kantor mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,9%
- 6) Jawaban responden saya selalu bertanya kepada atasan ketika tidak memahami suatu pekerjaan atau ada terjadi masalah yang tidak saya ketahui mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%
- 7) Jawaban responden saya selalu bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,7%
- 8) Jawaban responden saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,1%.

- 9) Jawaban responden saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67%
- 10) Jawaban responden waktu saya bekerja saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekerja guna menyelesaikan pekerjaan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 70,1%.

4.1.3.4 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	54	55,7	11	11,3	6	6,2	2	2,1	24	24,7	97	100
2	64	66	5	5,2	0	0	2	2,1	26	26,8	97	100
3	57	58,8	10	10,3	6	6,2	2	2,1	22	22,7	97	100
4	62	63,9	10	10,3	1	1	8	8,2	16	16,5	97	100
5	56	57,7	11	11,3	6	6,2	3	3,1	21	21,6	97	100
6	50	51,5	19	19,6	2	2,1	0	0	26	26,8	97	100
7	63	64,9	7	7,2	7	7,2	2	2,1	18	18,6	97	100
8	56	57,7	10	10,3	8	8,2	5	5,2	18	18,6	97	100
9	50	51,5	9	9,3	3	3,1	2	2,1	33	34	97	100
10	56	57,7	12	12,4	7	7,2	2	2,1	20	20,6	97	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden rasa peduli dan saling mendukung antar pegawai menjadikan suasana kerja menjadi nyaman dan harmonis mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,7%
- 2) Jawaban responden saya merasakan suasana kekeluargaan di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66%

- 3) Jawaban responden atasan memberikan kebebasan pada bawahan untuk berpendapat sehingga tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,8%
- 4) Jawaban responden fasilitas pendukung pekerjaan dapat membantu memudahkan pekerjaan pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9%
- 5) Jawaban responden saya merasa terbantu dengan adanya penerangan pada ruangan kerja karena lebih memudahkan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%
- 6) Jawaban responden udara pada lingkungan kerja bersih dan tidak berbau mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,5%
- 7) Jawaban responden lingkungan kerja yang tenang menjadikan saya tidak kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,9%
- 8) Jawaban responden para office boy (ob) selalu membersihkan lingkungan kerja untuk menghilangkan bau yang tidak sedap mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%.
- 9) Jawaban responden adanya security (satpam) menjadikan lingkungan kerja aman mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,5%
- 10) Jawaban responden satpam selalu berada pada pos penjagaan untuk senantiasa menjaga lingkungan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

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

Tabel 4.9. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.915
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.930
Motivasi Kerja (X1)	0.967
Lingkungan Kerja (X2)	0.966

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* pada tabel diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Variabel kinerja karyawan (Y) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kinerja karyawan (Y) adalah $0.915 > 0.6$.
- 2) Variabel *organizational citizenship behavior (Z)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability organizational citizenship behavior (Z)* adalah $0.930 > 0.6$.
- 3) Variabel motivasi kerja (X1) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja (X1) adalah $0.967 > 0.6$.
- 4) Variabel lingkungan kerja (X2) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* lingkungan kerja (X2) adalah $0.966 > 0.6$.

4.2.1.2 Discriminant Validity

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

Tabel 4.10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Motivasi kerja (X1)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
Kinerja Karyawan (Y)				
Lingkungan kerja (X2)	0.535			
Motivasi kerja (X1)	0.299	0.388		
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.774	0.840	0.421	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap X2 (lingkungan kerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.388 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 2) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,299 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 3) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,535 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- 4) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotroit-Monotrait Ratio* $0,421 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 5) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotroit-Monotrait Ratio* $0,840 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 6) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja karyawan) *Heterotroit-Monotrait Ratio* $0,774 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Mediation Effects*: (a) *Direct Effects*; (b) *Indirect Effects* dan (c) *Total Effects*. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

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

Tabel 4.11. *R-Square*

	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.632	0.624
Kinerja Karyawan (Y)	0.547	0.533

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,624. Artinya kemampuan variabel X yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 62,4% dengan demikian model tergolong moderat (sedang).
- 2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0,533 artinya kemampuan variabel X motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 53,3% dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

4.2.2.2 F-Square

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

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

Tabel 4.12. F-Square

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Motivasi kerja (X1)	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.590			
Motivasi kerja (X1)	0.001			0.031
Lingkungan kerja (X2)	0.021			1.301
Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.12 adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,001, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,031 maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,021, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 1.301 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,590, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berikut ini

hasil dari ketiganya:

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. *Direct Effect*

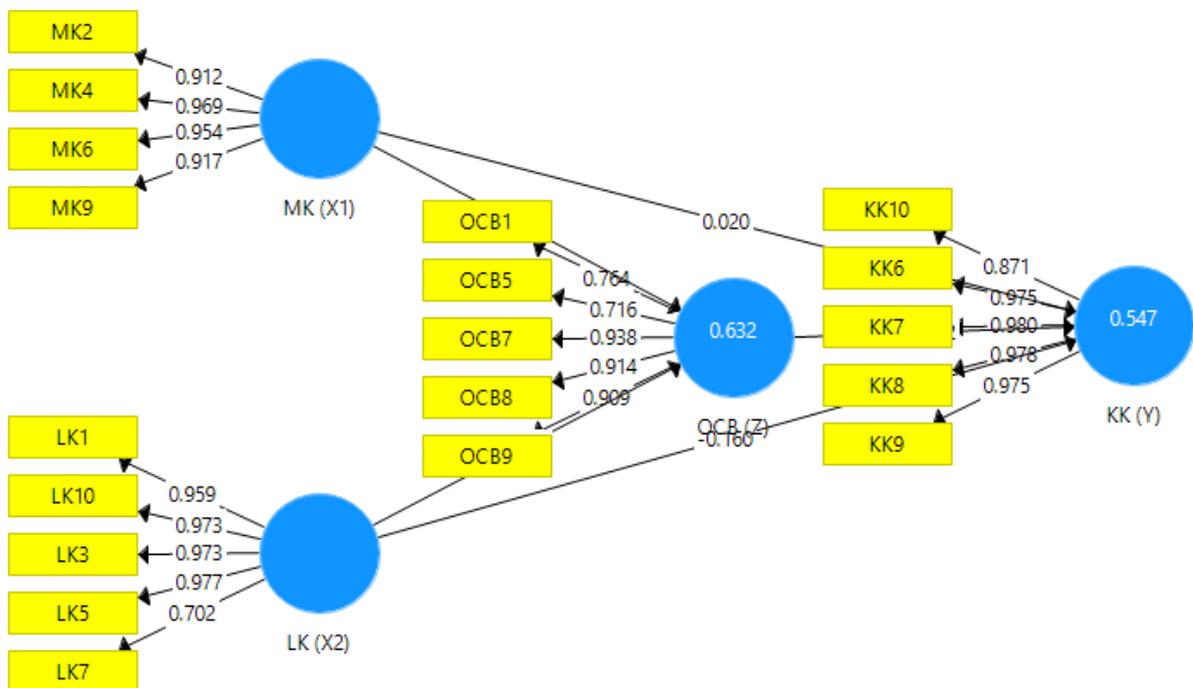
	TStatistics(O/STDEV)	P-Values
Motivasi kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	6.505	0.000
Lingkungan kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	6.570	0.000
Motivasi kerja (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	1.453	0.147
Lingkungan kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	12.855	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	6.870	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*),

antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : koefisien jalur = 6.505 dan $P\text{-Value} = 0.000 (< 0.05)$ artinya, pengaruh X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : koefisien jalur = 6.570 dan $P\text{-Value} = 0.000 (< 0.05)$, artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : koefisien jalur = 1.453 dan $P\text{-Value} = 0.147 (> 0.05)$ artinya, X1 (motivasi kerja) tidak memiliki pengaruh terhadap Z (*organizational citizenship behavior*).
- 4) X2 terhadap Z : koefisien jalur = 12.855 dan $P\text{-Value} = 0.000 (< 0.05)$, artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : koefisien jalur = 6.870 dan $P\text{-Values} = 0.000 (< 0.05)$, artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.1. Efek Mediasi

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1 /motivasi kerja) dan (X_2 /lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y /kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X /motivasi kerja) dan (X_2 /lingkungan kerja) terhadap suatu

variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.14. Indirect Effect

	TStatistics(O/STDEV)	P-Values
Motivasi kerja (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	1.391	0.165
Lingkungan kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	6.053	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.14 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X1) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja karyawan (Y) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 1.391, dengan *P-Values* $0.165 > 0.05$ (signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) TIDAK memediasi pengaruh X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan).
- 2) Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X2) -> *organizational citizenship behavior* (Z) -> kinerja karyawan (Y) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 6.053 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) memediasi pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan).

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 4.15. Total Effect

	TStatistics(O/STDEV)	P-Values
Motivasi kerja (X1) -> Kinerja karyawan (Y)	4.870	0.000
Lingkungan kerja (X2) -> Kinerja karyawan (Y)	4.259	0.000
Motivasi kerja (X1) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	1.453	0.147
Lingkungan kerja (X2) -> <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	12.855	0.000
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	6.870	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari nilai *total effect* pada tabel 4.15 diatas adalah sebagai berikut :

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (motivasi kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah sebesar 4.870 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah sebesar 4.259 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (motivasi kerja) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah sebesar 1.453 dengan *P-Values* $0.147 > 0.05$ (tidak signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah sebesar 12.855 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja karyawan) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah sebesar 6.870 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6.505$ dan $P-Value 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perusahaan harus berusaha menggerakkan karyawan agar bisa bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu upaya yang biasa diberikan pimpinan untuk menggerakkan karyawan adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawannya. (Sutrisno, 2016)

Secara psikologis, menunjukkan bahwa dorongan dalam diri dan semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya. Motivasi pada diri karyawan mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang bagus. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat dan mampu mencapai target dan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi et al., 2020), (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Khair, 2020) dan (Jufrizen, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, X_2 terhadap Y dengan nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|) = 6.570$ dan $P\text{-Value} 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Salah satu cara agar para karyawan tetap bekerja dengan produktif yaitu dengan penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak bisa lepas dari faktor pewarnaan ruangan, kebersihan kantor, pertukaraan udara, penerangan, keamanan dan kebisingan dalam area kerja sehingga patut diperhatikan, dipersiapkan dan direncanakan dengan matang karena hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kondisi fisik serta psikologi karyawan, begitupula hubungan antar karyawan pun patut diperhatikan, setiap karyawan harus membina hubungan yang harmonis baik dengan sesama karyawan maupun dengan para atasannya, mampu berkomunikasi dalam sebuah team kerja dan bersikap ramah.

Apabila organisasi mampu menyediakan hal tersebut tentunya para karyawan akan bersemangat dalam bekerja, mempunyai gairah kerja dan tanggung jawab yang tinggi terhadap penyelesaian tugas-tugasnya yang mempunyai kualitas handal dan terpercaya sehingga apabila hal-hal tersebut terjadi maka kinerja karyawan tersebut dalam bekerja bisa dikatakan tinggi.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Fachrezi & Khair, 2020), (Farisi & Fani, 2019), (Yusnandar, 2019), (Julita & Arianty, 2018), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018) dan (Elizar & Tanjung, 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, X_1 terhadap Z dengan nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|) = 1.453$ dan $P\text{-Value } 0,147$ dengan taraf signifikan $0,147 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Motivasi pada diri karyawan mempunyai peran penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi harus dilakukan pemimpin terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan, 2014).

Kesukarelaan bekerja karyawan dengan kemampuan yang ia miliki akan lebih akan memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri orang tersebut.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil terdahulu oleh (Ibrahim & Aslinda, 2014); (Muchtadin & Chaerudin, 2020) dan (Sukanti, Hardhienata, & Retnowati, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Z dengan nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|) = 12.855$ dan $P\text{-Value} 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya (Basuki & Susilowati, 2005).

Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan dapat mendukung proses produksi akan meningkatkan kualitas kerja para karyawan yang ada di perusahaan. *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang baik bagi lingkungan kerja karyawan. Hal tersebut karena dapat menimbulkan rasa

semangat kerja yang tinggi dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitar perusahaan. Adanya hal tersebut di pengaruhi dengan theory of reasoned action dimana teori tersebut menjelaskan tentang reaksi tindakan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya yaitu adanya reaksi tindakan dalam lingkungan kerja dapat mendukung perilaku OCB.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Kailola, 2018); (Sukmawati, Thoyib, & Surachman, 2013) dan (Priyandini, Nurweni, & Hartati, 2020) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6.870$ dan $P-Value 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku ini membuat interaksi sosial pada para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. OCB diharapkan memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan

kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Hasil penelitian terdahulu oleh (Sakti, Handoyo, & Wihadanto, 2020); (Bustomi, Sanusi, & Herman, 2020) dan (Putri & Utami, 2017) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sari & Susilo, 2018); (Arda, 2017); (Mujiatun, 2017) dan (Jufrizen, 2016) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|) = 1.391$ dan $P\text{-Value}$ 0,165 dengan taraf signifikan $0,165 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka sebagaimana dijelaskan oleh

(Organ et al., 2006) sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela dan senang hati tanpa harus diperintah oleh kompensasi, dan hasilnya dapat menunjang kinerja organisasi. Hal ini yang kemudian dikenal dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)) merupakan perilaku yang dipilih oleh karyawan, yang tidak menjadi kewajiban dari karyawan untuk melakukannya, dan dibutuhkan untuk mendukung fungsi organisasi secara efektif agar dapat dengan mudah mencapai tujuannya.

Dengan adanya OCB, diyakini bahwa interaksi sosial di antara para anggota organisasi dapat mengurangi terjadinya perselisihan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok. Contoh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah melibatkan diri untuk menolong orang lain tanpa harus disuruh, menjadi volunteer, taat pada peraturan yang berlaku di tempat kerja, dan lain sebagainya. Karyawan yang memiliki OCB diyakini dapat menambah nilai tersendiri bagi dirinyadan dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil terdahulu oleh (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena, & Erari, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai TStatistics($|O/STDEV|$) = 6.053 dan *P-Value* 0,000 dengan

taraf signifikan $0,000 > 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Dengan adanya lingkungan kerja yang sesuai, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa nyaman dan cocok dengan lingkungan diperusahaan tempat ia bekerja maka akan membentuk suatu kerelaan bekerja dengan seluruh kemampuannya yang akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Melalui lingkungan kerja yang baik dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Sena, 2011).

Hasil penelitian terdahulu oleh (Suhardi, 2019) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai peran *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 97 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara.
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi

Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara. Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator.

7. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara. Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediator.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepada pihak Pimpinan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara sebaiknya tetap mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja yang sudah baik agar kinerja karyawan dapat meningkat. Agar pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan menghasilkan kinerja yang optimal, maka pekerjaan tersebut harus memberikan kepuasan batin bagi para karyawan atau memotivasi karyawan secara intrinsik. Dan motivasi intrinsik ini mesti didesain dalam suatu lingkungan kerja sebagai program budaya perusahaan. Meskipun karyawan tetap membutuhkan motivasi eksternal seperti gaji untuk memenuhi pemuasan kebutuhannya.
2. Perusahaan sebaiknya dapat mempertahankan dan jika perlu menyediakan lingkungan kerja yang lebih baik lagi dalam meningkatkan semangat dan gairah karyawan untuk bekerja, sehingga kinerja karyawan tetap baik bahkan lebih baik lagi sehingga terciptanya kepuasan kerja karyawan..
3. Pimpinan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara sebaiknya melakukan pendekatan terhadap bawahan mereka agar

karyawan akan merasa atasan bersifat terbuka dan dapat akrab dengan atasan sehingga *organizational citizenship behavior* dapat terwujud dengan baik, yaitu memberikan perhatian atas kinerja, memberikan motivasi pada saat bekerja dan melakukan pengecekan karyawan.

4. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya motivasi kerja, lingkungan kerja, dan *organizational citizenship behavior* saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dan menambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor motivasi kerja, lingkungan kerja dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid 19 yang membuat peneliti sulit untuk mendapatkan data dari beberapa responden, karena harus menunggu keadaan yang memungkinkan agar peneliti mendapatkan data yang

dilakukan dalam penyebaran kuesioner

3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Atandi, P. (2016). *Concept & Indikator Human Resources Management*. Yogyakarta: Perdana Publishing.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT. Chin Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 100–107.
- Basuki, & Susilowati, I. (2005). Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja, Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal JRBI*, 1(1), 31–47.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Survei pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung). *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.

- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe Pt. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 2(2), 1–9.
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. *International Conference on Global Education VII* (pp. 69–81).
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (pp. 134–147).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.

- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), 114–120.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding : The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences* (pp. 441–446).
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Julita, J., & Arianty, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) TBK Cabang Belmera Medan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 195–205).
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kailola, S. (2018). Pengaruh Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Tenaga Medis (Studi Pada Rumah Sakit Sumber Hidup Dan Rumah Sakit Hative Di Kota Ambon). *Jurnal Manis*, 2(2), 62–81.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Moehariono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence Of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 930–944.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-3)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work Environment and Job Attitude among Employees in a Nigerian Work Organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36–43.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. CA: Sage.
- Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Jejek.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 216–222).
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.

- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetyo, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–9.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2017). Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 73–85.
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sakti, P., Handoyo, R. D., & Wihadanto, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Ke-5)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja (Edisi 3.)*. Jakarta: Fakultas UI.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour in Schools: Examining the Impact and Oppoturnities within Educational System*. Milton Park: Routledge.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296–315.
- Sukanti, L., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2017). Relationship Between Organizational Culture, Motivation, and Personality to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 6(10), 20246–20249.
- Sukmawati, T. A., & Surachman. (2013). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 547–558.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wonua, A. R., Phradiansah., & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.
- Yusnandar, W. (2019). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on The Performance of Employees at The Office of Bank Indonesia Medan North Sumatera. *International Conference on Global Education VII* (pp. 1575–1583).

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk memenuhi tugas akhir, bersama ini saya Basyaruddin Hadi Sihombing /1605160125 menyampaikan kuesioner penelitian mengenai “**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Samsat UPT Medan Utara**”. Adapun hasil dari kuesioner ini akan digunakan sebagai bahan penyusunan tugas akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Peneliti memahami waktu Bapak/Ibu sangatlah terbatas dan berharga, namun peneliti juga berharap kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu penelitian ini dengan mengisi secara lengkap kuesioner yang terlampir. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Basyaruddin Hadi Sihombing

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden : (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : < 1 Tahun 2-3 tahun
4-5 Tahun > 6 Tahun

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan					
2	Saya dapat mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
4	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
	Dapat tidaknya di Andalkan					
5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya					
6	Saya mampu bekerja sendiri maupun bekerja dengan team					
7	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan					
	Sikap					
8	Saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai					
9	Saya selalu terbuka dengan pendapat orang lain dan mau berubah					
10	Setiap anggota team memiliki andil yang kuat terhadap keberhasilan team					

Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Altruism</i>					
1	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
2	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
	<i>Conscientiousness</i>					
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
4	Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat					
	<i>Sportmanship</i>					
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasa, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh					
6	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					
	<i>Courtesy</i>					
7	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan					
8	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan					
	<i>Civic Virtue</i>					
9	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
10	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					

Motivasi Kerja (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kerja Keras					
1	Saya selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan sesuai target perusahaan					
2	Saya selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja					
	Orientasi Masa Depan					
3	Saya siap menerima tanggung jawab yang lebih tinggi					
	Orientasi Tugas/Sasaran					
4	Saya selalu memberikan hasil kerja yang terbaik untuk terus memajukan perusahaan					
5	Saya selalu fokus pada pekerjaan saat berada di kantor					
	Usaha untuk Maju					
6	Saya selalu bertanya kepada atasan ketika tidak memahami suatu pekerjaan atau ada terjadi masalah yang tidak saya ketahui					
	Ketekunan					
7	Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan					
8	Saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan kemampuan saya					
	Pemanfaatan waktu					
9	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat					
10	Waktu saya bekerja saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekerja guna menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

Lingkungan Kerja (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Suasana Kerja					
1	Rasa peduli dan saling mendukung antar pegawai menjadikan suasana kerja menjadi nyaman dan harmonis					
2	Saya merasakan suasana kekeluargaan di perusahaan					
	Hubungan dengan Rekan Kerja					
3	Atasan memberikan kebebasan pada bawahan untuk berpendapat sehingga tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan					
	Tersedianya Fasilitas Kerja					
4	Fasilitas pendukung pekerjaan dapat membantu memudahkan pekerjaan pegawai					
	Penerangan					
5	Saya merasa terbantu dengan adanya penerangan pada ruangan kerja karena lebih memudahkan dalam bekerja					
	Sirkulasi Udara					
6	Udara pada lingkungan kerja bersih dan tidak berbau					
	Kebisingan					
7	Lingkungan kerja yang tenang menjadikan saya tidak kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja					
	Bau Tidak Sedap					
8	Para office boy (OB) selalu membersihkan lingkungan kerja untuk menghilangkan bau yang tidak sedap					
	Keamanan					
9	Adanya security (Satpam) menjadikan lingkungan kerja aman					
10	Satpam selalu berada pada pos penjagaan untuk senantiasa menjaga lingkungan kerja					

MOTIVASI KERJA (X1)											
N O	MK 1	MK 2	MK 3	MK 4	MK 5	MK 6	MK 7	MK 8	MK 9	MK1 0	JUMLA H
1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	47
2	4	1	3	1	5	5	5	4	1	1	30
3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	44
4	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	18
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	5	5	5	5	4	5	1	3	5	5	43
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
8	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	46
9	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
10	1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	42
11	5	3	5	3	5	3	5	5	3	1	38
12	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	44
13	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
14	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
15	5	2	5	4	5	2	5	1	5	5	39
16	5	5	4	5	1	5	1	5	5	1	37
17	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	43
18	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
19	4	5	5	5	1	5	5	5	5	4	44
20	1	2	5	2	1	2	5	1	2	2	23
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	47
23	1	5	1	1	2	5	1	4	1	4	25
24	1	5	5	5	2	5	5	5	5	4	42
25	5	2	5	2	5	2	1	1	2	4	29
26	1	2	5	5	1	2	4	5	5	5	35
27	1	4	5	4	5	4	1	3	3	5	35
28	1	5	5	1	1	1	3	5	1	1	24
29	1	1	3	1	1	1	1	5	1	5	20
30	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	42
31	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
36	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	18
37	5	5	5	1	5	1	5	5	1	1	34
38	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
41	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	45
42	4	5	1	5	5	5	5	5	5	1	41
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49

90	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
91	5	4	5	4	5	4	5	1	4	5	42
92	5	5	4	5	1	5	1	5	5	1	37
93	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	43
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
95	4	5	5	5	1	5	5	5	5	4	44
96	1	2	5	2	1	2	5	1	2	2	23
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

LINGKUNGAN KERJA (X2)											
N O	LK 1	LK 2	LK 3	LK 4	LK 5	LK 6	LK 7	LK 8	LK 9	LK1 0	JUMLA H
1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
2	4	1	5	1	5	1	4	3	5	5	34
3	3	5	3	5	3	5	5	5	1	3	38
4	1	1	5	1	5	5	1	1	1	5	26
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
10	1	5	5	4	4	1	5	5	1	4	35
11	5	1	5	3	5	1	5	5	5	5	40
12	1	5	1	5	1	5	4	2	5	4	33
13	3	5	3	5	3	5	5	1	5	3	38
14	1	5	1	5	2	5	5	2	5	3	34
15	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	41
16	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
17	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	44
18	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
19	4	5	4	5	5	1	5	5	5	4	43
20	1	1	1	2	1	5	1	2	1	1	16
21	5	1	5	5	5	4	5	5	1	5	41
22	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	44
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
24	1	1	1	5	1	4	1	5	1	1	21
25	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	42
26	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	18
27	1	5	1	4	1	4	1	5	1	1	24
28	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	18
29	1	1	1	1	1	4	2	4	5	1	21
30	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
31	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	47
32	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
33	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46

34	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
35	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	45
36	1	4	1	1	1	5	3	1	1	1	19
37	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	34
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
39	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	42
40	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	42
41	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
42	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
43	5	1	5	5	5	1	5	5	4	5	41
44	3	5	3	2	3	3	5	5	5	3	37
45	1	5	1	1	1	1	1	5	2	1	19
46	2	5	2	4	2	4	5	1	1	2	28
47	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	45
48	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	47
49	4	5	4	5	4	1	3	4	5	4	39
50	5	5	5	2	5	5	3	3	3	5	41
51	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	45
52	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
53	5	5	5	5	5	4	5	1	1	5	41
54	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	45
55	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
56	4	1	4	1	4	1	4	3	5	4	31
57	3	5	3	5	3	5	5	5	1	3	38
58	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
62	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
64	1	5	1	4	1	1	5	5	1	1	25
65	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	42
66	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	42
67	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
68	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
69	5	1	5	5	5	1	5	5	4	5	41
70	3	5	3	2	3	3	5	5	5	3	37
71	1	5	1	1	1	1	1	5	2	1	19
72	2	5	2	4	2	4	5	1	1	2	28
73	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	45
74	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	47
75	4	5	4	5	4	1	3	4	5	4	39
76	5	5	5	2	5	5	3	3	3	5	41
77	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	45
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
79	1	1	1	5	1	4	1	5	1	1	21

80	5	5	5	2	5	1	5	5	5	5	43
81	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	18
82	1	5	1	4	1	4	1	5	1	1	24
83	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	18
84	1	1	1	1	1	4	2	4	5	1	21
85	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
86	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	47
87	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
88	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
89	3	5	3	5	3	5	5	1	5	3	38
90	1	5	1	5	1	5	5	2	5	1	31
91	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	41
92	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
93	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	44
94	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
95	4	5	4	5	4	1	5	5	5	4	42
96	1	1	1	2	1	5	1	2	1	1	16
97	5	1	5	5	5	4	5	5	1	5	41

KINERJA KARYAWAN (Y)											
N O	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK1 0	JUMLA H
1	4	5	5	5	4	1	1	1	1	5	32
2	5	4	1	1	1	5	5	5	5	5	37
3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
4	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	15
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
6	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	40
7	1	5	1	2	4	5	5	5	5	5	38
8	5	5	1	2	2	4	5	4	5	5	38
9	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	46
10	5	5	1	1	1	5	5	4	5	5	37
11	1	5	5	5	5	1	1	2	5	5	35
12	4	4	5	1	3	4	4	5	5	5	40
13	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	42
14	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	43
15	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	44
16	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	39
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	22
21	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	38
22	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
23	1	4	3	3	5	5	5	5	5	5	41

70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
71	1	1	4	5	5	1	1	1	1	1	21
72	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	44
73	5	5	5	2	2	1	1	1	1	1	24
74	5	4	5	3	1	5	5	5	5	5	43
75	1	3	5	5	1	5	5	5	5	5	40
76	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	40
77	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
78	1	4	4	5	1	3	3	3	3	1	28
79	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	26
80	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
81	1	5	2	3	1	1	1	1	1	1	17
82	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	39
83	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	39
84	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	17
85	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
86	1	5	2	5	1	5	5	5	5	5	39
87	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	42
88	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47
89	5	5	1	2	4	1	1	1	1	1	22
90	3	5	1	2	2	5	5	5	5	5	38
91	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	42
92	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	44
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
94	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	40
95	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
96	1	1	5	5	4	1	1	1	1	1	21
97	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	30

OCB (Z)											
NO	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	JUMLAH
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
2	4	1	3	1	5	1	5	5	5	5	35
3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	47
4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	43
7	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	45
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
10	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	45
11	5	1	5	3	5	5	5	1	1	1	32
12	1	5	5	5	2	2	5	5	5	2	37
13	3	5	5	5	3	1	1	1	1	5	30
14	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	42

15	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	44
16	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	45
17	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	45
18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
20	1	1	5	2	3	1	1	1	1	1	17
21	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	45
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48
23	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	22
24	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	30
25	5	5	5	2	5	1	5	5	5	1	39
26	1	1	5	5	1	5	1	5	5	1	30
27	1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	40
28	1	1	5	1	2	4	3	3	3	4	27
29	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
30	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	42
31	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	45
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
34	5	4	5	5	5	1	3	3	3	5	39
35	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
36	1	4	5	1	1	1	1	1	1	3	19
37	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	42
38	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	38
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
41	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	45
42	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	44
43	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
44	3	5	1	2	5	5	5	5	5	5	41
45	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1	15
46	2	5	1	4	5	5	5	5	5	5	42
47	4	4	5	5	5	5	1	1	2	5	37
48	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46
49	4	5	5	5	3	3	5	5	5	3	43
50	5	5	2	2	2	2	4	4	4	2	32
51	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
52	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	47
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48
54	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	44
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
56	4	1	3	1	5	1	5	5	5	5	35
57	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	47
58	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
60	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	43

61	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	45
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
64	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	45
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
67	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
68	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	45
69	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
70	3	5	1	2	5	5	5	5	5	5	41
71	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	14
72	2	5	1	4	5	5	5	5	5	5	42
73	4	4	5	5	5	5	1	1	1	5	36
74	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46
75	4	5	5	5	3	3	5	5	5	3	43
76	5	5	2	2	2	2	4	4	4	2	32
77	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	14
79	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	22
80	5	5	5	2	5	1	5	5	5	1	39
81	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	22
82	1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	40
83	1	1	5	1	2	4	3	3	3	4	27
84	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
85	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	42
86	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	45
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
88	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
89	3	5	5	5	3	1	1	1	1	5	30
90	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	42
91	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	44
92	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	45
93	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	45
94	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
95	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
96	1	1	5	2	3	1	1	1	1	1	17
97	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	45

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	59	60.8	60.8	60.8
	Perempuan	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	7.2	7.2	7.2
	Diploma	3	3.1	3.1	10.3
	Sarjana	87	89.7	89.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	6	6.2	6.2	6.2
	2-3 Tahun	22	22.7	22.7	28.9
	4-5 Tahun	31	32.0	32.0	60.8
	> 6 Tahun	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	24	24.7	24.7	24.7
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	26.8
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	33.0
	Setuju	11	11.3	11.3	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	12.4	12.4	12.4
	Tidak Setuju	10	10.3	10.3	22.7
	Kurang Setuju	1	1.0	1.0	23.7
	Setuju	9	9.3	9.3	33.0
	Sangat Setuju	65	67.0	67.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	10.3	10.3	10.3
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	12.4
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	16.5
	Setuju	6	6.2	6.2	22.7
	Sangat Setuju	75	77.3	77.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	14.4	14.4	14.4
	Tidak Setuju	8	8.2	8.2	22.7
	Kurang Setuju	1	1.0	1.0	23.7
	Setuju	10	10.3	10.3	34.0
	Sangat Setuju	64	66.0	66.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Tidak Setuju	7	7.2	7.2	25.8
	Kurang Setuju	2	2.1	2.1	27.8
	Setuju	9	9.3	9.3	37.1
	Sangat Setuju	61	62.9	62.9	100.0

	Total	97	100.0	100.0
--	-------	----	-------	-------

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	12.4	12.4	12.4
	Tidak Setuju	10	10.3	10.3	22.7
	Kurang Setuju	1	1.0	1.0	23.7
	Setuju	9	9.3	9.3	33.0
	Sangat Setuju	65	67.0	67.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	23	23.7	23.7	23.7
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	25.8
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	32.0
	Setuju	11	11.3	11.3	43.3
	Sangat Setuju	55	56.7	56.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	13	13.4	13.4	13.4
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	20.6
	Setuju	10	10.3	10.3	30.9
	Sangat Setuju	67	69.1	69.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	14.4	14.4	14.4
	Tidak Setuju	8	8.2	8.2	22.7
	Kurang Setuju	2	2.1	2.1	24.7
	Setuju	8	8.2	8.2	33.0
	Sangat Setuju	65	67.0	67.0	100.0

	Total	97	100.0	100.0
--	-------	----	-------	-------

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	20.6
	Setuju	9	9.3	9.3	29.9
	Sangat Setuju	68	70.1	70.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

LINGKUNGAN KERJA											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	24	24.7	24.7	24.7
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	26.8
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	33.0
	Setuju	11	11.3	11.3	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total		97	100.0	100.0

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	26	26.8	26.8	26.8
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	28.9
	Setuju	5	5.2	5.2	34.0
	Sangat Setuju	64	66.0	66.0	100.0
	Total		97	100.0	100.0

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	22	22.7	22.7	22.7
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	24.7
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	30.9
	Setuju	10	10.3	10.3	41.2
	Sangat Setuju	57	58.8	58.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	16.5	16.5	16.5
	Tidak Setuju	8	8.2	8.2	24.7
	Kurang Setuju	1	1.0	1.0	25.8
	Setuju	10	10.3	10.3	36.1
	Sangat Setuju	62	63.9	63.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	21	21.6	21.6	21.6
	Tidak Setuju	3	3.1	3.1	24.7
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	30.9
	Setuju	11	11.3	11.3	42.3
	Sangat Setuju	56	57.7	57.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	26	26.8	26.8	26.8
	Kurang Setuju	2	2.1	2.1	28.9
	Setuju	19	19.6	19.6	48.5
	Sangat Setuju	50	51.5	51.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	20.6
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	27.8
	Setuju	7	7.2	7.2	35.1
	Sangat Setuju	63	64.9	64.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Tidak Setuju	5	5.2	5.2	23.7
	Kurang Setuju	8	8.2	8.2	32.0
	Setuju	10	10.3	10.3	42.3
	Sangat Setuju	56	57.7	57.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	33	34.0	34.0	34.0
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	36.1
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	39.2
	Setuju	9	9.3	9.3	48.5
	Sangat Setuju	50	51.5	51.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	20	20.6	20.6	20.6
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	22.7
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	29.9
	Setuju	12	12.4	12.4	42.3
	Sangat Setuju	56	57.7	57.7	100.0

Total	97	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

KINERJA KARYAWAN											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	28	28.9	28.9	28.9
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	30.9
	Kurang Setuju	2	2.1	2.1	33.0
	Setuju	9	9.3	9.3	42.3
	Sangat Setuju	56	57.7	57.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Tidak Setuju	4	4.1	4.1	22.7
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	28.9
	Setuju	9	9.3	9.3	38.1
	Sangat Setuju	60	61.9	61.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	25	25.8	25.8	25.8
	Tidak Setuju	4	4.1	4.1	29.9
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	34.0
	Setuju	9	9.3	9.3	43.3
	Sangat Setuju	55	56.7	56.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	22	22.7	22.7	22.7
	Tidak Setuju	6	6.2	6.2	28.9
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	35.1
	Setuju	6	6.2	6.2	41.2
	Sangat Setuju	57	58.8	58.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	21	21.6	21.6	21.6
	Tidak Setuju	3	3.1	3.1	24.7
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	28.9
	Setuju	11	11.3	11.3	40.2
	Sangat Setuju	58	59.8	59.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	16.5	16.5	16.5
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	18.6
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	24.7
	Setuju	10	10.3	10.3	35.1
	Sangat Setuju	63	64.9	64.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Kurang Setuju	5	5.2	5.2	23.7
	Setuju	9	9.3	9.3	33.0
	Sangat Setuju	65	67.0	67.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	15.5	15.5	15.5
	Tidak Setuju	3	3.1	3.1	18.6
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	25.8
	Setuju	9	9.3	9.3	35.1
	Sangat Setuju	63	64.9	64.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	17	17.5	17.5	17.5
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	21.6
	Setuju	8	8.2	8.2	29.9
	Sangat Setuju	68	70.1	70.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	19	19.6	19.6	19.6
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	22.7
	Setuju	8	8.2	8.2	30.9
	Sangat Setuju	67	69.1	69.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

OCB											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	24	24.7	24.7	24.7
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	26.8

	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	33.0
	Setuju	11	11.3	11.3	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	26	26.8	26.8	26.8
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	28.9
	Setuju	5	5.2	5.2	34.0
	Sangat Setuju	64	66.0	66.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	12.4	12.4	12.4
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	14.4
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	18.6
	Setuju	5	5.2	5.2	23.7
	Sangat Setuju	74	76.3	76.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	16.5	16.5	16.5
	Tidak Setuju	8	8.2	8.2	24.7
	Kurang Setuju	1	1.0	1.0	25.8
	Setuju	10	10.3	10.3	36.1
	Sangat Setuju	62	63.9	63.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	9.3	9.3	9.3
	Tidak Setuju	9	9.3	9.3	18.6

	Kurang Setuju	8	8.2	8.2	26.8
	Setuju	6	6.2	6.2	33.0
	Sangat Setuju	65	67.0	67.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	25	25.8	25.8	25.8
	Tidak Setuju	5	5.2	5.2	30.9
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	34.0
	Setuju	15	15.5	15.5	49.5
	Sangat Setuju	49	50.5	50.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	20	20.6	20.6	20.6
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	23.7
	Setuju	8	8.2	8.2	32.0
	Sangat Setuju	66	68.0	68.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	21.6
	Setuju	8	8.2	8.2	29.9
	Sangat Setuju	68	70.1	70.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	16.5	16.5	16.5
	Tidak Setuju	2	2.1	2.1	18.6
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	21.6

Setuju	10	10.3	10.3	32.0
Sangat Setuju	66	68.0	68.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	23	23.7	23.7	23.7
	Tidak Setuju	5	5.2	5.2	28.9
	Kurang Setuju	3	3.1	3.1	32.0
	Setuju	14	14.4	14.4	46.4
	Sangat Setuju	52	53.6	53.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Outer Loadings

Matrix	KK (Y)	LK (X2)	MK (X1)	OCB (Z)
KK10	0.871			
KK6	0.975			
KK7	0.980			
KK8	0.978			
KK9	0.975			
LK1		0.959		
LK10		0.973		
LK3		0.973		
LK5		0.977		
LK7		0.702		
MK2			0.912	
MK4			0.969	
MK6			0.954	
MK9			0.917	
OCB1				0.764
OCB5				0.716
OCB7				0.938

Outer Loadings

Matrix	KK (Y)	LK (X2)	MK (X1)	OCB (Z)
KK8	0.978			
KK9	0.975			
LK1		0.959		
LK10		0.973		
LK3		0.973		
LK5		0.977		
LK7		0.702		
MK2			0.912	
MK4			0.969	
MK6			0.954	
MK9			0.917	
OCB1				0.764
OCB5				0.716
OCB7				0.938
OCB8				0.914
OCB9				0.909

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
KK (Y)	0.547	0.533
OCB (Z)	0.632	0.624

f Square

Matrix	f Square	KK (Y)	LK (X2)	MK (X1)	OCB (Z)
OCB (Z)	0.590				
MK (X1)	0.001				0.031
LK (X2)	0.021				1.301
KK (Y)					

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
KK (Y)	0.976	0.978	0.982	0.915
LK (X2)	0.953	0.955	0.966	0.852
MK (X1)	0.955	0.965	0.967	0.881
OCB (Z)	0.903	0.911	0.930	0.728

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Cri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotr...	Heterotrait-Monotr...	
	KK (Y)	LK (X2)	MK (X1)	OCB (Z)
KK (Y)				
LK (X2)	0.535			
MK (X1)	0.299	0.388		
OCB (Z)	0.774	0.840	0.421	

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	Exc
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
LK (X2) -> KK (Y)	0.852	0.805	0.106	6.570	0.000
LK (X2) -> OCB (Z)	0.745	0.743	0.058	12.855	0.000
MK (X1) -> KK (Y)	0.860	0.828	0.102	6.505	0.000
MK (X1) -> OCB (Z)	0.115	0.114	0.079	1.453	0.147
OCB (Z) -> KK (Y)	0.852	0.852	0.124	6.870	0.000

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
LK (X2) -> OCB (Z) -> KK (Y)	0.635	0.633	0.105	6.053	0.000
MK (X1) -> OCB (Z) -> KK (Y)	0.098	0.097	0.071	1.391	0.165

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LK (X2) -> KK (Y)	0.474	0.469	0.111	4.259	0.000
LK (X2) -> OCB (Z)	0.745	0.743	0.058	12.855	0.000
MK (X1) -> KK (Y)	0.474	0.469	0.118	4.870	0.000
MK (X1) -> OCB (Z)	0.115	0.114	0.079	1.453	0.147
OCB (Z) -> KK (Y)	0.852	0.852	0.124	6.870	0.000

