

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)  
KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN  
BATU UTARA**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : M. Reza Fauzan  
NPM : 1905160004  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



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

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



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : M. REZA FAUZAN  
 NPM : 1905160004  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Skripsi : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN BATU 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

Penguji II

JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si.

MUSLIH, SE., M.Si.

Pembimbing

M. TAUFIK LESMANA, SP., M.M.

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Prof. Dr. ADE GUFAWAN, S.E., M.Si.





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

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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : M. Reza Fauzan  
NPM : 1905160004  
Dosen Pembimbing : M. Taufik Lesmana, SP., MM  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

M. TAUFIK LESMANA, SP., MM.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



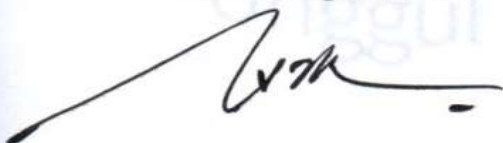
DR. H. HANURI, S.E., M.M., M.Si.

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : M. Reza Fauzan  
 NPM : 1905160004  
 Dosen Pembimbing : M. Taufik Lesmana, SP., MM  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara

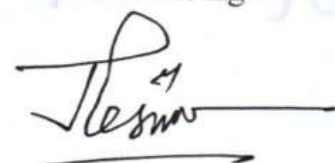
Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Buat abstrak & abstract Perbaiki rumusan masalah Buat lampiran.	07/08/23	JP
Bab 2	Perbaiki kerangka konseptual Buat gbr model analisis pes. struktural.	07/08/23	JP
Bab 3	Perbaiki deskripsi identitas responden. Perbaiki deskripsi variabel penelitian.	07/08/23	JP
Bab 4	Perbaiki literatur validitas.	07/08/23	JP
Bab 5			
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Skripsi	11/08/23	JP

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si.)

Medan, Agustus 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing



(M. Taufik Lesmana, SP., MM.)

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : M. Reza Fauzan

NPM : 1905160004

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN BATU UTARA”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

**Yang Menyatakan**



**M. REZA FAUZAN**

## ABSTRAK

### PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN BATU UTARA

Muhammad Reza Fauzan

Email: [reza12ips1@gmail.com](mailto:reza12ips1@gmail.com)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*Path Analisis*). Adapun hasil penelitian menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara. Pengujian nilai *R-Square* pada Kinerja karyawan adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.396. Artinya kemampuan variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah 39,6%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.592. Artinya lingkungan kerja dan disiplin kerja dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 59,2%. Dengan demikian, model tergolong moderate (sedang).

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja, Organizational Citizenship Behavior.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE IN PT. KEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN BATU UTARA**

*Muhammad Reza Fauzan  
Email: reza12ips1@gmail.com  
UMSU Faculty of Economics and Business*

*The purpose of this study was to find out and analyze the influence of the work environment and work discipline on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Membang Muda Plantation in Labuhan Batu Utara, either directly or indirectly. This study uses a quantitative approach with path analysis techniques (Path Analysis). The results of the study show that the work environment has a positive and insignificant effect on employee performance. Work Environment has a positive and not significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Work Discipline has a positive and insignificant effect on Employee Performance. Work Discipline has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a positive and insignificant effect on Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the influence of the Work Environment on employee performance. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the influence of Work Discipline on the performance of employees of PT. Nusantara Plantation III (PERSERO) North Labuhan Batu Membang Muda Gardens. The R-Square test value on employee performance is R-Square Adjusted for the path model that uses an intervening variable of 0.396. This means that the ability of work environment variables and discipline in explaining job satisfaction is 39.6%. Therefore, the model is classified as weak (bad). While the R-Square test on Organizational Citizenship Behavior (OCB) is R-Square Adjusted for path models that use intervening variables is 0.592. This means that the work environment and work discipline in explaining Organizational Citizenship Behavior (OCB) is 59.2%. Therefore, the model is classified as medium (medium).*

*Keywords: Work Environment, Work Discipline, Performance, Organizational Citizenship Behavior.*

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Slamet dan Ibunda tercinta Apnah Maimahpi yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. 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, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak M. Taufik Lesmana, SP., MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Seluruh keluarga yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
10. Sahabat tercinta penulis Doni Setiawan dan Muhamad Aldi yang telah memberikan bantuan saran – saran dan dukungan serta motivasinya.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Juni 2023

Penulis

**M. REZA FAUZAN**  
**1905160004**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
2.1.1.3 Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	13
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14
2.1.2.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	16
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	18
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	22
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	22
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	24
2.1.3.3 Manfaat lingkungan kerja .....	25
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja .....	26
2.1.4 Disiplin Kerja.....	26

2.1.4.1	Pengertian Disiplin Kerja.....	26
2.1.4.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	28
2.1.4.3	Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja.....	29
2.1.4.4	Indikator Disiplin Kerja .....	30
2.2	Kerangka Konseptual .....	31
2.2.1	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	31
2.2.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	32
2.2.3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.2.4	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
2.2.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja karyawan .....	34
2.2.6	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	34
2.2.7	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	36
2.3.	Hipotesis.....	35
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	37
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.2.1	Kinerja Karyawan (Y).....	38
3.2.2	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i> .....	38
3.2.3	Lingkungan Kerja (X1) .....	39
3.2.4	Disiplin Kerja (X2) .....	39
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
3.3.1	Tempat Penelitian.....	40
3.3.2	Waktu Penelitian .....	40
3.4	Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1	Populasi .....	41
3.4.2	Sampel.....	41
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.6	Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1	Analisis Data Kuantitatif.....	44

3.6.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	44
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS) .....	44
3.6.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	46
3.6.4.1 Construct reliability and validity.....	46
3.6.4.2 Discriminant Validity.....	46
3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	46
3.6.5.1 R-Square.....	47
3.6.5.2 F-Square .....	47
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	47
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	50
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden.....	51
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	67
4.3 Pembahasan.....	75
4.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	76
4.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	77
4.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	78
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan .....	79
4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	80
4.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	81
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran.....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	3.1	Indikator	Kinerja
Karyawan.....38			
Tabel 3.2 Indikator Organizational citizenship behavior.....38			
Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....39			
Tabel	3.4	Indikator	Disiplin
Kerja.....39			
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....40			
Tabel 3.6 Data Jumlah Pegawai Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.....41			
Tabel 3.7 Data Jumlah Sampel Pegawai Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.....42			
Tabel 3.8 Instrumen Skala Likert.....43			
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert..... 50			
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 51			
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 51			
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan ..... 52			
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 52			
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Lingkungan Kerja(X1)..... 53			
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel Disiplin Kerja(X2) ..... 55			
Tabel 4.8 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)..... 57			
Tabel 4.9 Angket Skor Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)59			
Tabel 4.10 Convergent Validity Lingkungan Kerja..... 61			
Tabel 4.11 Convergent Validity Disiplin Kerja ..... 62			
Tabel 4.12 Convergent Validity Kinerja Karyawan ..... 62			
Tabel 4.13 Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior (OCB) .... 63			
Tabel 4.14 Hasil Composite Reliability ..... 63			
Tabel 4.15 Hasil Average Variance Extracted (AVE)..... 64			
Tabel 4.16 Hasil Discriminant Validity ..... 65			
Tabel 4.17 R-Square..... 68			

Tabel 4.18 F-Square .....	69
Tabel 4.19 Dirrect Effect.....	70
Tabel 4.20 Indirrect Effect .....	73
Tabel 4.21 Total Effect .....	74

### DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational citizenship behavior</i> .....	35
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	64
Gambar 4.2 Path Coeffecient anf P-Value Inner Model.....	69

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya setiap perusahaan diuntut untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan selalu berusaha untuk lebih unggul dari pesaing sehingga terciptanya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan yang mana sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya manusia di dalam perusahaan maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik karena manusia merupakan faktor penggerak dari segala aspek kegiatan didalam perusahaan. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten maka pihak manajemen harus mengelola dengan sebaik mungkin sumber daya manusia yang ada. Dalam manajemen, kinerja merupakan salah satu tolak ukur dalam menentukan tingkat kompeten sumber daya manusia. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula perusahaan tersebut.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan

perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, Kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019). Kinerja pegawai yang optimal merupakan harapan semua pihak, namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya belum optimal (Jufrizen et al., 2022). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi,sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai,dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Jufrizen, 2017).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu meknjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (J. S. Hasibuan & Wahyuni, 2022).



*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Prihanto & Prayekti, 2018).

Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja, meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan keamanan tempat kerja. Kondisi kerja yang tidak memadai akan menyebabkan kinerja karyawan menurun (Nanulaitta, 2018).

Lingkungan kerja bagi para pegawai akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya operasi instansi. Lingkungan kerja akan mempengaruhi para pegawai sehingga langsung maupun tidak langsung akan dapat mempengaruhi produktifitas instansi. Lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan yang mempengaruhi terhadap kinerja seseorang (Eliyanto, 2018). Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya, dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan, lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk bekerja optimal (Lesmana & Farisi, 2021).

Lingkungan kerja juga merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, kurang bersihnya lingkungan kerja serta peralatan kerja yang kurang memadai mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan (Iskandar & Yusnandar, 2019). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal (Siagian & Khair, 2018).

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Kemajuan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh hasil kerja karyawannya saja, namun juga dilihat dari kedisiplinan karyawannya. Disiplin yang baik akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dalam manajemen sumber daya manusia disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya dalam memenuhi tuntutan berbagai pekerjaan. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Arda, 2017). Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Lesmana et al., 2019).

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara merupakan adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang perkebunan. PT. Perkebunan Nusantara III Unit Membang

Muda adalah sebuah industri perkebunan yang melakukan pembudidayaan tanaman, pengolahan dan penjualan komoditi karet dan kelapa sawit. Selain kantor pusat di Jakarta, perusahaan ini juga memiliki kantor operasional di Medan, Sumatra Utara. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara memiliki sumber daya manusia atau karyawan dengan jumlah 507 karyawan. Hal tersebut menjadi alasan penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara terdapat beberapa masalah yang ada di dalam perusahaan terutama masalah kinerja karyawan yang masih belum maksimal, Tugas yang dikerjakan sering mengalami keterlambatan. Selanjutnya kurangnya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela sehingga *organizational citizenship behavior* masih rendah. Dapat dilihat lingkungan kerja juga menjadi masalah yang ada didalam perusahaan, masih belum tercukupi tenaga kerja dalam membersihkan lingkungan perusahaan selain itu karyawan juga kurang menjaga kebersihan lingkungan perusahaan. Selain itu, dapat dilihat dari beberapa karyawan yang masih belum disiplin dengan keluar kantor pada jam kerja, karyawan yang tidak tepat waktu pada jam masuk kerja dan saat pulang kerja karyawan juga sering lebih awal pulang dari jam yang ditentukan dari perusahaan.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan masih belum maksimal, hal ini dilihat dari keterlambatan di dalam penyelesaian pekerjaan sehingga terjadinya penumpukan pekerjaan.
2. Tingkat rasa sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi dalam lingkungan perusahaan cenderung tidak responsif, hal ini ditunjukkan dengan sifat individualisme dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Beberapa karyawan belum menjaga lingkungan kerja dan masih belum tercukupin petugas kebersihan perusahaan.
4. Disiplin kerja belum maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa karyawan yang sering datang terlambat.

## **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 Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan *Organizational*

*Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
3. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
4. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?

7. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara?

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia.:

### 1) Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

### 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018)

Selain itu, Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai, dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi



bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018)

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

#### 1) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kinerja kerja seseorang.

#### 2) Beban Kerja

Beban kerja merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Semakin banyak beban kerja yang diemban oleh karyawan akan semakin meningkatkan kinerja bagi karyawan.

#### 3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan kerja sehari-hari.

Sedangkan menurut (Erwin & Suhardi, 2020) yaitu :

- 1) Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
- 2) Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
- 3) Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
- 4) Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
- 5) Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.
- 6) Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- 7) Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
- 8) Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut
- 9) Disiplin kerja, adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan.

### **2.1.1.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Aziz, 2011).

Sedangkan menurut (Syahyuni et al., 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative standar kerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Menurut (Kartika & Susanta, 2020) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
- 2) Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.

- 3) Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
- 4) Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
- 6) Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Menurut (Umar & Norawati, 2022) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

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

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

Perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang

bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain (Lestari & Ghaby, 2018).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Suharsono & Suci, 2019).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (J. S. Hasibuan & Wahyuni, 2022).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Bismala & Sembiring, 2023).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

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

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. Melalui sejumlah riset, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi.

Menurut (Podsakoff et al., 2010) menyatakan bahwa :

- 1) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- 4) *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
- 8) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Menurut (Liang & Zen, 2012) berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- 6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

### 2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

#### *Behavior*

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational citizenship behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Novaliadi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1) Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

2) Kepribadian dan suasana hati (mood)

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasioanl (Perceived Organisasioanal Support /POS) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan



yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4) Persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi organizational citizenship behavior. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5) Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada OCB. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

6) Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (relational identities) daripada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Organ & MacKenzie, 2012) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

b) Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c) Kepribadian

Organ Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d) Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja

e) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

## 2) Faktor eksternal

### a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian

### c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

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

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut (Hamali, 2018) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut :

#### 1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

#### 2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara profesional maupun sosial alamiah

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum jatuh tempo

4) Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja

5) Sikap sportif (*sportmanship*)

Sikap sportif (*sportmanship*) yaitu menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan dibandingkan dengan aspek-aspek tidak senang, protes, tidak mencari cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan yang baik dan menyenangkan akan dapat menimbulkan semangat dan bergairah

kerja, dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan dapat mengurangi semangat dan bergairah kerja (Elizar & Tanjung, 2018)

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya,dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan,lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk bekerja optimal (Lesmana & Farisi, 2021). Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja mereka. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan semangat kerja, hal ini disebabkan pegawai dalam melaksanakan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya (Elizar & Tanjung, 2018).

Lingkungan kerja merupakan peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan bagi para karyawan, dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberi kepuasan serta rasa nyaman sehingga mempengaruhi peningkatan kerja karyawan (Saripuddin, 2015) Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Pima et al., 2014).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja yang didalamnya

terdapat fasilitas-fasilitas yang menunjang karyawan dalam beraktivitas atau bekerja.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut (Sidanti, 2015) factor yang mempengaruhi lingkungan kerja:

#### 1) Tata Ruang

Penggunaan tata ruang kantor adalah segi yang paling penting dari perencanaan manajemen perkantoran. tata ruang kantor merupakan penentuan dari susunan semua komponen fisik pekerjaan yang di pandangperlu untuk pelaksanaan kantor dan mengkoordinasi komponen-komponenini dalam satu kesatuan yang efisien.

#### 2) Penerangan (cahaya)

Pentingnya penerangan yang tepat di dalam kantor sudah sangat jelas diperlukan. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketergantungan pada mata yang di sertai keletihan mata, perasaan mudah marah dengan gangguan fisik lainnya.

#### 3) Warna

Warna sebuah kantor dapat menimbulkan efek yang dapat dilihat pada semangat kerja pegawai. lingkungan yang tidak menarik dapat menimbulkan depresi pada pegawai sedangkan lingkungan yang menyenangkan dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

#### 4) Pertukaran udara (sirkulasi udara/ventilasi)

Di tempat kerja harus memiliki aliran udara yang segar secara terus menerus melewati kantor untuk memerangi keletihan dalam bekerja.

#### 5) Musik

Dalam menggunakan music sambil bekerja dapat memberikan rasa santai dapat memperbaiki kondisi-kondisi pekerjaan yang rumit, meringankan kelelahan fisik dan penglihatan serta dapat mengurangi ketegangan syaraf dan menjadikan pegawai merasa lebih baik dalam bekerja.

6) Suara (tingkat kebisingan)

Suara bising yang keras dan tajam adalah hal yang sangat mengganggu pegawai dalam bekerja karena suara bising tersebut akan menyebabkan kesulitan dalam memusatkan pikiran, dalam menggunakan telepon dan dalam melaksanakan pekerjaan kantor dengan baik.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja menurut (Budianto & Kartini, 2015) diantaranya adalah:

- 1) Penerangan atau cahaya ditempat kerja.
- 2) Temperatur ditempat kerja.
- 3) Kebisingan di tempat kerja.
- 4) Dekorasi di tempat kerja.
- 5) Keamanan di tempat kerja.

### **2.1.3.3 Manfaat lingkungan kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah untuk mengatur naiknya produktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja. Sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka perencanaan dan pengaturan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan (Rahman, 2017).

### **2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Saleh & Utomo, 2018) indikator lingkungan kerja :

- 1) Penerangan
- 2) Suhu udara
- 3) Suara bising
- 4) Warna dan tata letak/ruang gerak,
- 5) Keamanan dan hubungan karyawan.

Menurut (Yuniar, 2019) indikator lingkungan kerja :

- 1) Lingkungan kerja fisik
  - a) Suhu
  - b) Kebisingan
  - c) Penerangan
  - d) Mutu udara
- 2) Lingkungan kerja non fisik
  - a) Hubungan kerja antar pegawai

### **2.1.4 Disiplin Kerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Setiap perusahaan tentunya akan memperhatikan kedisiplinan karyawannya untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Segala aktivitas kegiatan di perusahaan sangat membutuhkan kedisiplinan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya. Disiplin adalah tingkah laku dan kebiasaan seseorang dalam menerapkan peraturan dan prosedur kerja yang telah ditentukan perusahaan. Disiplin adalah



sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Lesmana et al., 2019).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Harahap & Tirtayasa, 2020). Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya, disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan & Munasib, 2020).

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Disiplin juga merupakan hal yang mempengaruhi kinerja karyawan karena semakin tinggi disiplin karyawan semakin tinggi prestasi diraihnya (Jufrizen & Sitorus, 2021). Disiplin merupakan kepatuhan, kesediaan, kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan dan norma-norma perusahaan. Karena dengan disiplin karyawan lebih teratur dalam mencapai tujuan perusahaan (Saripuddin & Handayani, 2017).

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal (Arif et al., 2020). Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian,

karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Jufrizen, 2018a).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Bejo Siswanto (Sinambela, 2018, hal.356 ) berpendapat bahwa faktor-faktor disiplin ada lima :

- 1) Frekuensi kehadiran
- 2) Tingkat kewaspadaan
- 3) Ketaatan pada standart kerja
- 4) Ketaatan pada peraturan kerja
- 5) Etika kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2016) yaitu :

- 1) Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, hal itu karena pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar pegawai disiplin dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugasnya.

- 2) Kepemimpinan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena bagaimanapun pemimpin akan menjadi dan dijadikan contoh bagi para anggotanya.
- 3) Kompensasi juga berperan penting terhadap tingkat kedisiplinan pegawai, karena semakin besar gaji atau upah yang diterima oleh pegawai maka akan bertambah baik pula disiplin kerja pegawai.
- 4) Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan indisipliner dan membuat pegawai mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan.
- 5) Pengawasan, Dengan adanya pengawasan maka akan membuat pegawai menjadi disiplin karena adanya rasa takut pada diri mereka untuk melakukan kesalahan dan pelanggaran karena diawasi.

#### **2.1.4.3 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Bagi karyawan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan akan dikenakan sanksi, beberapa sanksi bagi pelanggar menurut (Sinambela, 2016) sebagai berikut:

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
- 3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemberhentian, pemecatan.

Menurut Mangkunegara, (2013) sanksi pelanggaran disiplin kerja ada 4 yaitu:

#### 1) Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran tersebut dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian pegawai.

#### 2) Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

#### 3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

#### 4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua-muda, tetap diperlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

### **2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Septiasari (Marpaung & Darmawan, 2022) indikator disiplin adalah:

- 1) Kemampuan dan tujuan.
- 2) Kesejahteraan
- 3) Keadilan dan ketegasan
- 4) Sanksi hukuman
- 5) Sifat teladan pimpinan.
- 6) Hubungan kemanusiaan.

Sedangkan menurut (Setiayawan, 2017) indicator disiplin adalah :

- 1) Kehadiran
- 2) Tingkat kewaspaan tinggi
- 3) Ketaatan pada peraturan
- 4) Ketaatan pada standar kerja
- 5) Etika kerja

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan harus tercipta iklim organisasi atau lingkungan yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal (Zainul & Taufik, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian (Nanulaita, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik lingkungan kerja bagi karyawan, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian

yang dilakukan oleh (Astuti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian (Kirana et al., 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Prayitno, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Untuk mengatur setiap kegiatan karyawan maka diperlukan pendisiplinan. Salah satu faktor yang menentukan baik atau tidaknya kinerja karyawan ialah disiplin atau tidaknya karyawan tersebut. Disiplin berarti karyawan mampu menaati segala peraturan dan mampu mengontrol dirinya untuk bersikap sesuai peraturan yang ada di perusahaan.

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya, disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno, 2017)

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana & Prayogi, 2021), (Farisi et al., 2020), (Jufrizen, 2018b), (Saripuddin & Handayani, 2017b) (S. N. Nasution & Pasaribu, 2020) menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tupti & Arif, 2020) menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2019) menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Yusnandar & Nefri, 2020) juga menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Di dalam peranannya SDM mempunyai peranan penting dalam perusahaan, karena pegawai yang ada perlu di jaga dan dipelihara kualitasnya. Salah satunya ialah kedisiplinan kerja dalam bekerja yang dapat menimbulkan perilaku kewarganegaraan atau *Organizational Citizenship Behavior*, karena disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Suharsono & Suci, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (salsabillah, 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Yudiasra & Darma, 2015) disiplin tidak hanya berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun disiplin menunjukkan karakteristik dari pegawai itu sendiri.

### **2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan**

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OBC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al, 2020); (Sakti et al, 2020); (Suzana, 2017) dan (Lubis, 2015) organisasi yang memiliki karyawan dengan *Organizational citizenship behavior* yang baik maka kinerja organisasi tersebut akan lebih baik dari organisasi lainnya.

### **2.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening**

Lingkungan kerja yang baik, tenang dan nyaman akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Edy Sutrisno (2013 hal. 118) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu, pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.



Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hasrudy Tanjung, 2018) menyimpulkan ”terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.” Yang berarti jika Lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

Dari uraian diatas dapat diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh dan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan satu satuan dalam variabel disiplin kerja maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Hasil penelitian (Siswadi, 2015), (Tanjung, 2018), (Khair, 2018), (Bahri, 2019), (Andriany, 2019), (Farisi & Fani, 2019); (Yusnandar, 2019) dan (Saripuddin, 2017), (Nabawi, 2019), (Tanjung, 2018) bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja, sehingga kinerja sangat dipengaruhi oleh OCB sebagaimana dijelaskan (Kusdi, 2011) bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat tercipta salah satunya melalui lingkungan kerja yang baik. Sedangkan lingkungan kerja yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthan, 2014)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

### **2.2.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening**

Dengan adanya disiplin maka kinerja akan meningkat. Disiplin karyawan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Disiplin kerja karyawan sangat penting. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya (Sutrisno, 2012).

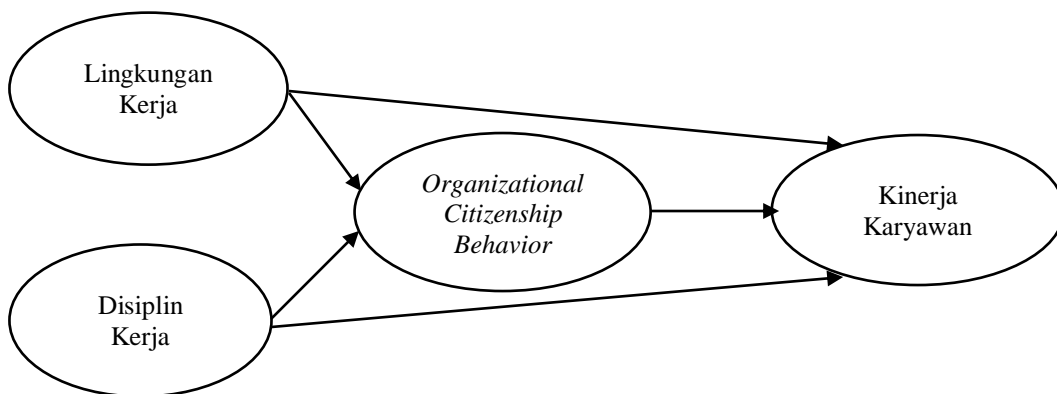
Semakin baik disiplin yang dimiliki karyawan dan semakin besar motivasi yang diberikan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan yang akan berpengaruh positif terhadap karyawan diperusahaan secara keseluruhan. Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan sangat relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh ahli dari penelitian terdahulu.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kedisiplin kerja oleh karyawan (Robbin, 2014). Ketika karyawan merasa adanya peraturan yang harus diterapkan dalam perusahaan maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Pada saat karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kinerja yang baik, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kailola, 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa disiplin kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambarkerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening**

### 2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2015) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
2. Ada pengaruh lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
3. Ada pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

4. Ada pengaruh disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
6. Ada pengaruh lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
7. Ada pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja *karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu lingkungan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) sebagai variable bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variable terikat dan *Organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variable intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan assosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan. Adapun indikator dalam menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kesetiaan
2	Prestasi
3	Kejujuran
4	Kerjasama
5	Prakarsa
6	Kecakapan
7	Tanggung jawab

Sumber : (Kartika & Susanta, 2020)

### 3.2.2 *Organizational citizenship behavior* (Z)

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan peri-laku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). Adapun indikator dalam menilai *Organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Organizational citizenship behavior***

No.	Indikator <i>Organizational citizenship behavior</i>
1	Menolong ( <i>altruism</i> )
2	Kebijakan masyarakat/organisasi ( <i>civic virtue</i> )
3	Sikap kehati-hatian ( <i>conscientiousness</i> )
4	Kesopanan ( <i>courtesy</i> )
5	Sikap sportif ( <i>sportmanship</i> )

Sumber : (Hamali, 2018)

### 3.2.3 Lingkungan Kerja (X1)

Variabel bebas (X1) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja. Lingkungan Kerja kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja yang didalamnya terdapat fasilitas-fasilitas yang menunjang karyawan dalam beraktivitas atau bekerja. Adapun indikator-indikator Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Indikator Lingkungan Kerja**

No.	Indikator Lingkungan Kerja
1	Penerangan
2	Suhu udara
3	Suara bising
4	Warna dan tata letak/ruang gerak
5	Keamanan dan hubungan karyawan

Sumber : (Saleh & Utomo, 2018)

### 3.2.4 Disiplin Kerja (X2)

Variabel bebas (X2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Lesmana et al., 2019). Adapun indikator-indikator Disiplin Kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Indikator Disiplin Kerja**

No.	Indikator Disiplin Kerja
1	Kemampuan dan tujuan
2	Kesejahteraan
3	Keadilan dan ketegasan
4	Sanksi hukuman
5	Sifat teladan pimpinan.
6	Hubungan kemanusiaan.

Sumber (Marpaung & Darmawan, 2022)





### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara yang berjumlah 507 orang.

**Tabel 3.6 Data Jumlah Pegawai Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Pegawai
1	Personalia	15
2	Keamanan/Satpam	47
3	Tata Usaha	9
4	Teknik Kebun	19
5	Tanaman	12
6	AFD I	65
7	AFD II	69
8	AFD III	64
9	AFD IV	66
10	AFD V	42
11	Pengolahan Latek Pekat	4
12	Pengolahan Crumb Rubber	76
13	Laboratorium	10
14	Teknik Pengolahan	9
<b>Jumlah</b>		<b>507</b>

#### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sam bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang

akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Juliandi et al., 2015) seperti berikut ini:

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

Keterangan:  $n$  : ukuran sampel

$N$ : ukuran populasi

$e$  : presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{507}{1+507(0,1)^2}$$

$$n = \frac{507}{1+507(0,01)}$$

$$n = \frac{507}{1+5,07}$$

$$n = \frac{507}{6,07}$$

$$n = 83,52$$

$$n = 84 \text{ orang}$$

**Tabel 3.7 Data Jumlah Pegawai Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Pegawai
1	Personalia	2
2	Keamanan/Satpam	8
3	Tata Usaha	1
4	Teknik Kebun	3
5	Tanaman	2
6	AFD I	11
7	AFD II	11
8	AFD III	11
9	AFD IV	11
10	AFD V	7
11	Pengolahan Latek Pekat	1
12	Pengolahan Crumb Rubber	13
13	Laboratorium	2
14	Teknik Pengolahan	1
<b>Jumlah</b>		<b>84</b>

Berdasarkan dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampel penelitian ini adalah sebanyak 84 orang pegawai yang mewakili populasi sebanyak 507 orang pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara. Kemudian untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik Simple Random Sampling, yaitu sebuah desain sampel dengan mengambli sejumlah sampel ( $n$ ) dari suatu populasi ( $N$ ) (Juliandi et al., 2015).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

**Tabel 3.8**  
**Instrumen Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Data Kuantitatif**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

#### **3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

#### **3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif 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. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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:

### **3.6.4 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. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, Discriminant validity (Juliandi, 2018)

#### **3.6.4.1 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)

#### **3.6.4.2 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)

### **3.6.5 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)

### 3.6.5.1 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).

### 3.6.5.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif 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.

### 3.6.5.3 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 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/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018)

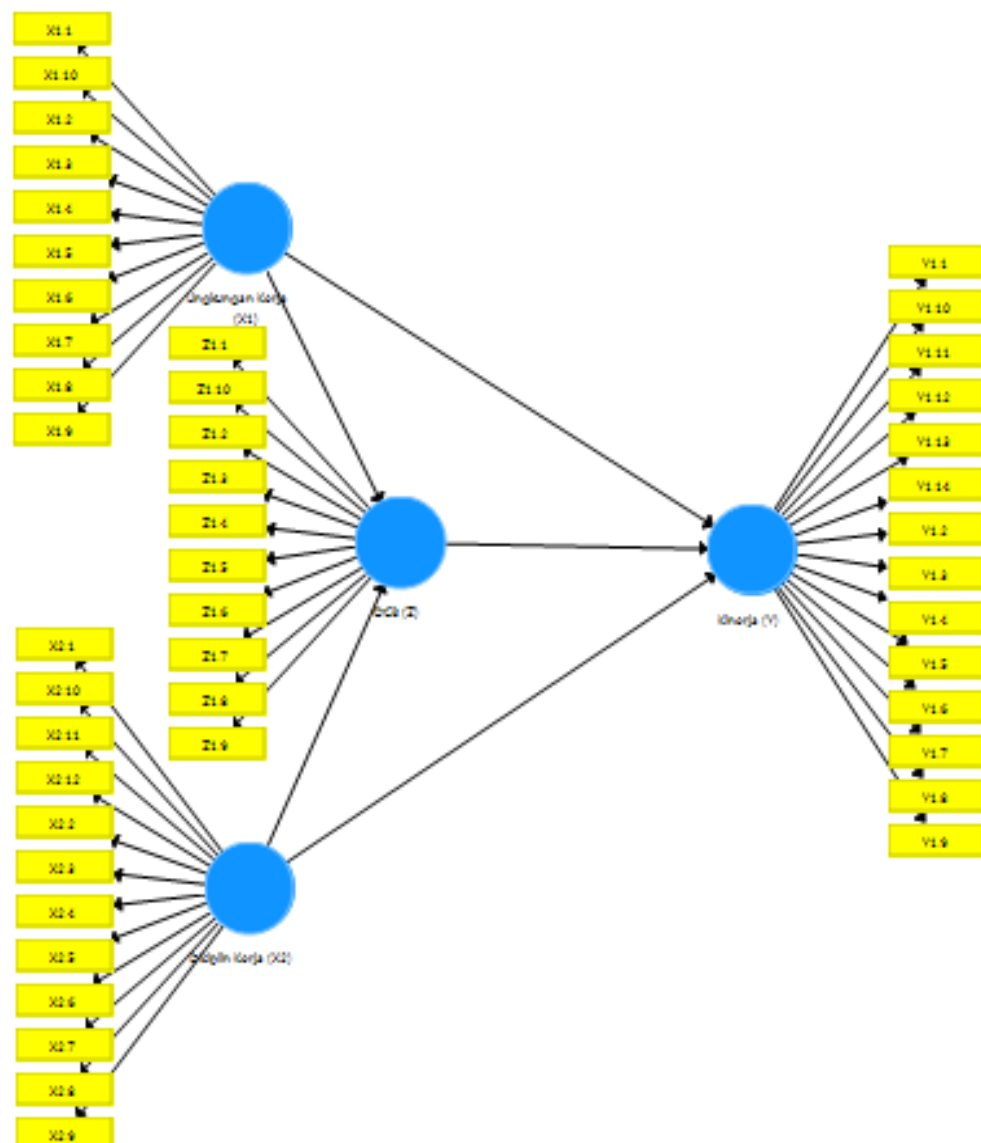
Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ Organizational Citizenship Behavior), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/lingkungan kerja) dan (X2/disiplin kerja)



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 (X1/ lingkungan kerja) dan (X2/ disiplin 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).



Gambar 3.1  
Jalur Path

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan Lingkungan Kerja (X1), 12 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja (X2), 14 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dan 10 Pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 84 orang pegawai Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Instrumen Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

#### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Membang Muda Labuhan Batua Utara sebanyak 84 responden, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Dari kuesioner yang disebarakan diperoleh pelanggan sebagai berikut:

##### a. Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	80	95,2%
2	Perempuan	4	4,8%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 80 orang (95,2%) dan perempuan sebanyak 4 orang (4,8%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

##### b. Berdasarkan Usia

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<25 tahun	7	8,3%
2	25-35 tahun	28	33,3%
3	36-45 tahun	32	38,1%
4	> 45 tahun	17	20,2%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia < 25 tahun sebanyak 7 orang (8,3%), yang memiliki usia 25-35 tahun sebanyak 28 orang (33,3%), yang memiliki usia 36-45 tahun sebanyak 32 orang (38,1%). Untuk usia > 45 tahun sebanyak 17 orang (20,2%) Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh usia 36-45 tahun sebanyak 38,1%.

### c. Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTP	12	14,3%
2	SLTA	55	65,5%
3	Diploma	1	1,2%
4	Sarjana	16	19,0%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu SMP sebanyak 12 orang (14,3%), SLTA sebanyak 55 orang (65,5%), pendidikan Diploma sebanyak 1 orang (1,2%). Untuk tingkat sarjana sebanyak 16 orang (19,0%). Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh pendidikan SLTA sebanyak 65,5%.

### d. Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-5 Tahun	16	19,0%
2	6-10 Tahun	24	28,6%
3	11-20 Tahun	29	34,5%
4	> 20	15	17,9%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu masa kerja 1-5 tahun sebanyak 16 (19%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 24 orang (28,6%), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 29 (34,5%), masa kerja > 20 tahun sebanyak 15 orang (17,9%). Dari karakteristik masa kerja maka data responden didominasi oleh masa kerja 11-20 tahun sebanyak 29 orang (34,5%).

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kinerja karyawan (Y), lingkungan kerja (X1), disiplin kerja (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

**Tabel 4.3**  
**Angket Skor Untuk Variabel Lingkungan Kerja(X1)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	54,76%	32	38,09%	-	-	6	7,14%	-	-	84	100%
2	46	54,76%	29	34,52%	3	3,57%	4	4,76%	2	2,38%	84	100%
3	45	53,57%	32	38,09%	2	2,38%	5	5,95%	-	-	84	100%
4	50	59,52%	27	32,14%	1	1,19%	6	7,14%	-	-	84	100%
5	50	59,52%	27	32,14%	1	1,19%	6	7,14%	-	-	84	100%
6	53	63,09%	27	32,14%	2	2,38%	2	2,38%	-	-	84	100%
7	51	60,71%	22	26,19%	11	13,09%	-	-	-	-	84	100%
8	55	65,47%	20	23,80%	8	9,52%	1	1,19%	-	-	84	100%
9	46	54,76%	37	44,04%	-	-	1	1,19%	-	-	84	100%
10	46	54,76%	31	36,90%	4	4,76%	1	1,19%	2	2,38%	84	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Kondisi cahaya dalam ruangan mendukung dalam beraktifitas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (54,76%)

2. Dari jawaban mengenai Selalu mengganti lampu didalam ruangan apabila ada yang rusak, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (54,76%).
3. Dari jawaban mengenai Kondisi udara yang sejuk membuat kenyamanan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju 45 orang (53,57%).
4. Dari jawaban mengenai Suhu panas didalam ruangan mengganggu pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (59,52%)
5. Dari jawaban mengenai Suara bising dapat mengganggu fokus saya dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (59,52%).
6. Dari jawaban mengenai Suara didalam ruangan yang kondusif, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (63,09%)
7. Dari jawaban mengenai Warna ruangan yang baik untuk mata, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (60,71%)
8. Dari jawaban mengenai Tata letak ruangan yang mengganggu dalam bergerak, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang (65,47%)
9. Dari jawaban mengenai Keamanan karyawan terjamin karena adanya petugas yang menjaga di pos, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (54,76%)

10. Dari jawaban mengenai Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (54,76%)

**Tabel 4.4**  
**Angket Skor Untuk Variabel Disiplin Kerja(X2)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	48,80%	38	45,23%	4	4,76%	1	1,19%	-	-	84	100%
2	40	47,61%	38	45,23%	6	7,14%	-	-	-	-	84	100%
3	49	58,33%	30	35,71%	2	2,38%	3	3,57%	-	-	84	100%
4	62	73,80%	20	23,80%	2	4,76%	-	-	-	-	84	100%
5	47	55,95%	34	40,47%	4	4,76%	-	-	-	-	84	100%
6	47	55,95%	32	38,09%	4	4,76%	-	-	-	-	84	100%
7	45	53,57%	36	42,85%	2	4,76%	1	1,19%	-	-	84	100%
8	49	58,33%	35	41,66%	-	-	-	-	-	-	84	100%
9	39	46,42%	39	46,42%	5		1	1,19%	-	-	84	100%
10	39	46,42%	37	44,04%	6	7,14%	2	4,76%	-	-	84	100%
11	52	61,90%	21	25%	11	13,09%	-	-	-	-	84	100%
12	53	63,09%	21	25%	9	10,71%	-	-	-	-	84	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (48,80%)
2. Dari jawaban mengenai Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (47,61%)
3. Dari jawaban mengenai Saya membantu masalah yang ada di perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (58,33%)
4. Dari jawaban mengenai Perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang bekerja dengan sangat baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 62 orang (73,80%).



5. Dari jawaban mengenai Perusahaan memberikan cuti terhadap karyawan yang mendapat musibah, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang (55,95%).
6. Dari jawaban mengenai Perusahaan memberikan cuti terhadap karyawan yang mendapat musibah, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang (55,95%)
7. Dari jawaban mengenai Pimpinan memberi hukuman kepada karyawan yang merugikan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (53,57%).
8. Dari jawaban mengenai Hukuman diberikan secara adil terhadap semua karyawan dan pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (58,33%).
9. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan arahan kerja yang mudah dipahami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (46,42%)
10. Dari jawaban mengenai Atasan dapat menyampaikan kesalahan kerja dengan baik dan mudah dipahami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (46,42%)
11. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan arahan kerja yang mudah dipahami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang (61,90%)
12. Dari jawaban mengenai Atasan dapat menyampaikan kesalahan kerja dengan baik dan mudah dipahami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (63,09%)

**Tabel 4.5**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	51,19%	39	46,42%	-	-	2		-	-	84	100%
2	50	59,52%	31	36,90%	3	3,57%	-	-	-	-	84	100%
3	51	60,74%	31	36,90%	2	2,38%	-	-	-	-	84	100%
4	53	63,09%	30	35,71%	1	1,19%	-	-	-	-	84	100%
5	50	59,52%	24	28,57%	-	-	10		-	-	84	100%
6	52	61,90%	31	36,90%	-	-	1	1,19%	-	-	84	100%
7	50	59,52%	34	40,47%	-	-	-	-	-	-	84	100%
8	35	41,66%	49	58,33%	-	-	-	-	-	-	84	100%
9	43	51,19%	30	35,71%	-	-	1	1,19%	-	-	84	100%
10	51	60,74%	30	35,71%	3	3,57%	-	-	-	-	84	100%
11	53	63,09%	30	35,71%	-	-	-	-	-	-	84	100%
12	54	64,28%	30	35,71%	-	-	-	-	-	-	84	100%
13	55	65,47%	28	33,33%	-	-	-	-	-	-	84	100%
14	51	60,74%	32	38,09%	-	-	1	1,19%	-	-	84	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (51,19%)
2. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (59,52%)
3. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (60,74%)

4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (63,09%)
5. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (59,52%)
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang (61,90%)
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (59,52%).
8. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang (58,33%).
9. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (51,19%)
10. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (60,74%)
11. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (63,09%)

12. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang (64,28%)
13. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang (65,47%)
14. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (60,74%)

**Tabel 4.6**  
**Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	55,95%	23	27,38%	12	14,28%	2	2,38%	-	-	84	100%
2	66	78,57%	9	10,71%	8	9,52%	1	1,19%	-	-	84	100%
3	55	65,47%	17	20,23%	10	11,90%	2	2,38%	-	-	84	100%
4	58	69,04%	12	14,28%	12	14,28%	2	2,38%	-	-	84	100%
5	66	78,57%	16	19,04%	-	-	2	2,38%	-	-	84	100%
6	53	63,09%	23	27,38%	7	8,33%	1	1,19%	-	-	84	100%
7	51	60,71%	20	23,80%	10	11,90%	3	3,57%	-	-	84	100%
8	52	61,90%	22	26,19%	9	10,71%	1	1,19%	-	-	84	100%
9	49	58,33%	24	28,57%	10	11,90%	1	1,19%	-	-	84	100%
10	65	77,38%	9	10,71%	8	9,52%	2	2,38%	-	-	84	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang (55,95%)
2. Dari jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 66 orang (78,57%).

3. Dari jawaban mengenai Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyampaikannya kepada atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang (65,47%).
4. Dari jawaban mengenai Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 58 orang (69,04%).
5. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 66 orang (78,57%).
6. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (63,09%).
7. Dari jawaban mengenai Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (60,71%).
8. Dari jawaban mengenai Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang (61,90%).
9. Dari jawaban mengenai Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 549 orang (58,33%).
10. Dari jawaban mengenai Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 65 orang (77,38%).

## 4.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

#### 1) *Construct Reliability and Validity*

##### a) *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

Indikator konstruk pada variabel Lingkungan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah lebih besar dari 0,6 Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.10**  
***Convergent Validity Lingkungan Kerja***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.2	0.736	0.50	Valid
X1.5	0.711	0.50	Valid

X1.6	0.875	0.50	Valid
X1.7	0.832	0.50	Valid
X1.8	0.842	0.50	Valid
X1.9	0.702	0.50	Valid
X1.10	0.816	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Indikator konstruk pada variabel Disiplin kerja berjumlah 12 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0.6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.11**  
***Convergent Validity Disiplin Kerja***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.737	0.50	Valid
X2.2	0.782	0.50	Valid
X2.5	0.703	0.50	Valid
X2.6	0.762	0.50	Valid
X2.7	0.660	0.50	Valid
X2.8	0.767	0.50	Valid
X2.9	0.644	0.50	Valid
X2.10	0.772	0.50	Valid
X2.11	0.800	0.50	Valid
X2.12	0.752	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Karyawan berjumlah 14 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.12**  
***Convergent Validity Kinerja Karyawan***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y1	0.770	0.50	Valid
Y2	0.694	0.50	Valid
Y3	0.766	0.50	Valid
Y4	0.650	0.50	Valid
Y6	0.791	0.50	Valid
Y7	0.853	0.50	Valid

Y9	0.842	0.50	Valid
Y10	0.698	0.50	Valid
Y11	0.661	0.50	Valid
Y12	0.740	0.50	Valid
Y13	0.766	0.50	Valid
Y14	0.708	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Indikator konstruk pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berjumlah 10 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13**  
***Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Z1	0.608	0.50	Valid
Z3	0.822	0.50	Valid
Z4	0.783	0.50	Valid
Z5	0.784	0.50	Valid
Z7	0.858	0.50	Valid
Z8	0.780	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

**b) *Composite Reliability***

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.14**  
***Hasil Composite Reliability***

	<b><i>Composite Reliability</i></b>
Disiplin Kerja (X2)	0.923
Kinerja Karyawan (Y)	0.932
Lingkungan Kerja (X1)	0.920



<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0.900
--	-------

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Disiplin Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Disiplin Kerja adalah  $0.923 > 0.6$ .
- (2) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan adalah  $0.932 > 0.6$ .
- (3) Variabel Lingkungan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Lingkungan Kerja adalah  $0.920 > 0.6$ .
- (4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Organizational Citizenship Behavior* adalah  $0.900 > 0.6$ .

**c) Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted</i>
Disiplin Kerja (X2)	0.547
Kinerja Karyawan (Y)	0.556
Lingkungan Kerja (X1)	0.625
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0.603

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (a) Variabel Disiplin Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE disiplin kerja adalah  $0.547 > 0.5$ .
- (b) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE Kinerja Karyawan adalah  $0.556 > 0.5$ .
- (c) Variabel Lingkungan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Lingkungan Kerja adalah  $0.625 > 0.5$ .
- (d) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah reliabel, karena nilai AVE *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $0.603 > 0.5$ .

## 2) *Discriminant Validity*

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

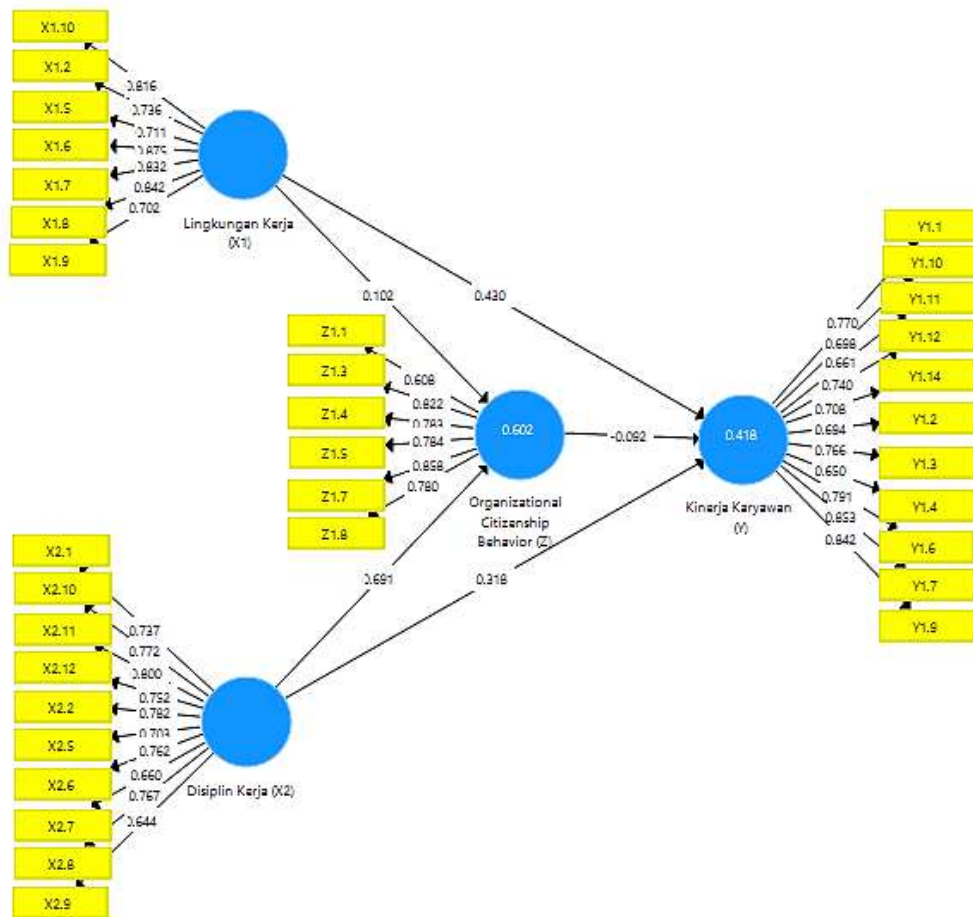
**Tabel 4.16**  
**Hasil *Discriminant Validity***

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)
Disiplin Kerja (X2)				
Kinerja Karyawan (Y)	0.630			
Lingkungan Kerja (X1)	0.880	0.656		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.814	0.464	0.681	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan nilai htmt  $0.630 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Disiplin Kerja terhadap Lingkungan Kerja nilai htmt  $0.880 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c) Variabel Disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai htmt  $0.814 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel Kinerja Karyawan terhadap Lingkungan Kerja nilai htmt  $0.656 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel Kinerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai htmt  $0.464 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai htmt  $0.681 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



**Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model**

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah lebih besar dari 0,6. Sedangkan, nilai yang lebih kecil dari 0,6 pada lingkungan kerja (X1) yaitu X1.1, X1.3 dan X1.4, pada disiplin kerja (X2) yaitu X2.3 dan X2.4, pada kinerja karyawan (Y) yaitu Y.5 dan Y.8, pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) yaitu Z.2, Z.6, Z.9 dan Z.10.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

##### a) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
- (2) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
- (3) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.17**  
***R-Square***

	<b><i>R-Square</i></b>	<b><i>R-Square Adjusted</i></b>
Kinerja karyawan	0.418	0.396
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.602	0.592

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada Kinerja karyawan adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.396. Artinya kemampuan variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah 39,6%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.592. Artinya lingkungan kerja dan disiplin kerja dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 59,2%. Dengan demikian, model tergolong moderate (sedang).

**b) *F-Square***

*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, 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  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.18**  
***F-Square***

	<i>F-Square</i>			
	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>
Disiplin Kerja (X2)		0.318		0.691
Kinerja Karyawan (Y)				
Lingkungan Kerja (X1)		0.430		0.102
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>		-0.092		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.318$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki nilai  $F^2 = 0.691$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.430$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Lingkungan Kerja terhadap

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai  $F_2 = 0.102$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai  $F_2 = -0.092$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## 1. Pengujian Hipotesis (*Hypotesis Testing*)

### a) *Dirrect Effect*

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan.

- Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

**Tabel 4.19**  
***Dirrect Effect***

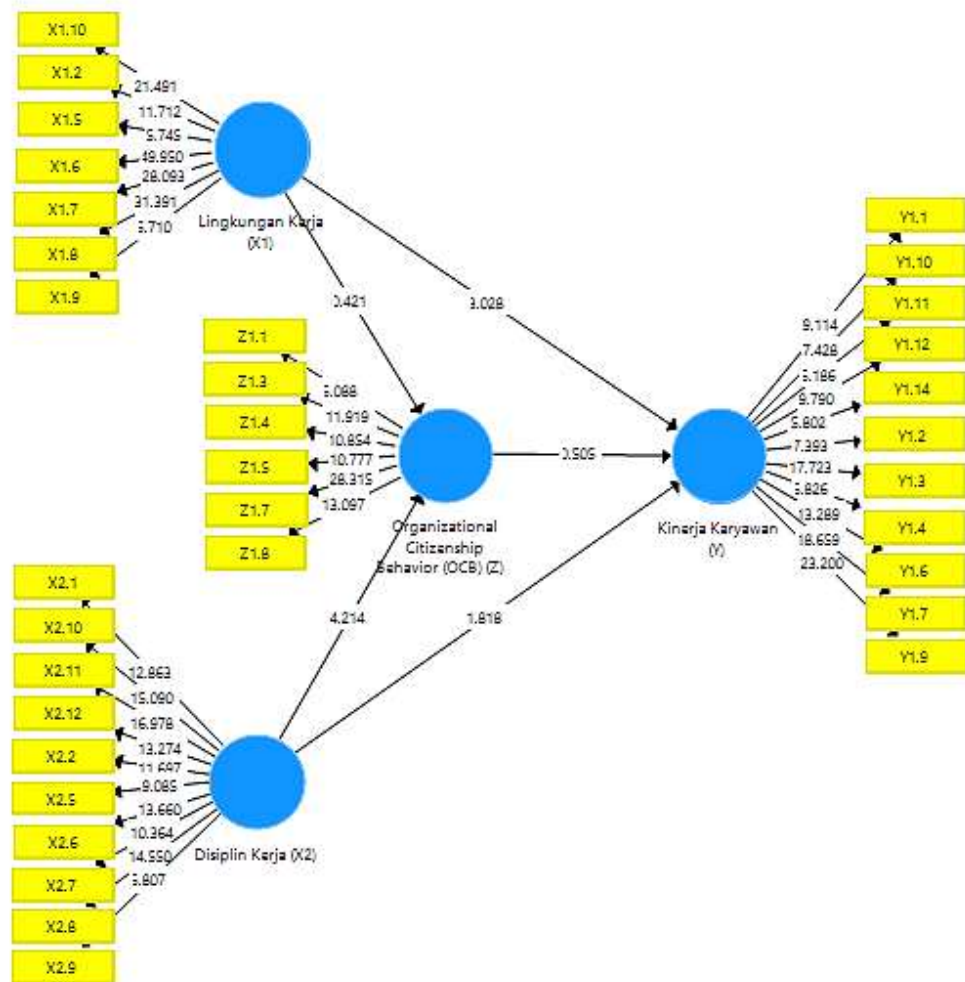
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.318	0.374	0.175	1.818	0.073
Disiplin Kerja (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.691	0.693	0.164	4.214	0.000
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.430	0.472	0.142	3.028	0.003
Lingkungan Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.102	0.108	0.242	0.421	0.675
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)-> Kinerja Karyawan (Y)	-0.092	-0.190	0.182	0.505	0.615

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.318 dan P-Value 0.073 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (2) variabel Disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien jalur 0.691 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (3) variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.430 dan P-Value 0.003 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (4) variabel Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien jalur 0.102 dan P-Value 0.675 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (5) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur -0.092 dan P-Value 0.615 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.





**Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model**

#### **d) Indirect Effect**

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). Kriterianya :

- (1) Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

- (2) Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

**Tabel 4.17**  
***Indirrect Effect***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
Lingkungan Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.064	-0.123	0.118	0.539	0.591
Disiplin Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.009	-0.038	0.069	0.136	0.892

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah -0.064 dengan P-Value  $0.591 > 0.05$ , maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah -0.009 dengan P-Value  $0.892 > 0.05$ , maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

**e) *Total Effect***

Total effect merupakan total dari dirrect effect dan indirrect effect.

**Tabel 4.18**  
**Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.254	0.251	0.171	1.489	0.140
Disiplin Kerja (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.691	0.693	0.164	4.214	0.000
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.420	0.434	0.126	3.337	0.001
Lingkungan Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.102	0.108	0.242	0.421	0.675
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)-> Kinerja Karyawan (Y)	-0.092	-0.190	0.182	0.505	0.615

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2023)

Kesimpulan nilai total effect dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) *Dirrect effect* (lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan) yaitu 0.430 + Indirrect effect (lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) yaitu -0.009 = 0.420. (Pada output SmartPLS tertera 0.420). Artinya, total effect untuk hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 0.420.
- (2) *Dirrect effect* (disiplin kerja terhadap kinerja karyawan) yaitu 0.318 + Indirrect effect (disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) yaitu -0.064 = 0.254. (Pada output SmartPLS tertera 0.254). Artinya, total effect untuk hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 0.254.

### **4.3 Pembahasan**

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **4.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.430 dan P-Value 0.003 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan harus tercipta iklim organisasi atau lingkungan yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal (Zainul & Taufik, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian (Nanulaita, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik lingkungan kerja bagi karyawan, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.102 dan P-Value 0.675 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

Setiap perusahaan tentunya akan memperhatikan kedisiplinan karyawannya untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Segala aktivitas kegiatan di perusahaan sangat membutuhkan kedisiplinan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya. Disiplin adalah tingkah laku dan kebiasaan seseorang dalam menerapkan peraturan dan prosedur kerja yang telah ditentukan perusahaan. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Lesmana et al., 2019)

Berdasarkan hasil penelitian (Kirana et al., 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Prayitno, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### 4.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.318 dan P-Value 0.073 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya, disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno, 2017)

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana & Prayogi, 2021), (Farisi et al., 2020), (Jufrizen, 2018b), (Saripuddin & Handayani, 2017b) (S. N. Nasution & Pasaribu, 2020) menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tupti & Arif, 2020) menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2019) menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Yusnandar & Nefri, 2020) juga menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 4.214 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Suharsono & Suci, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (salsabillah, 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Yudiastra & Darma, 2015) disiplin tidak hanya berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun disiplin menunjukkan karakteristik dari pegawai itu sendiri.

#### **4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar -0.092 dan P-Value 0.615 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Hasibuan & Wahyuni, 2022).

penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OBC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al, 2020); (Sakti et al, 2020); (Suzana, 2017) dan (Lubis, 2015) organisasi yang memiliki karyawan dengan *Organizational citizenship behavior* yang baik maka kinerja organisasi tersebut akan lebih baik dari organisasi lainnya.



#### **4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung - 0.064 dengan P-Value  $0.591 > 0.05$ . Menunjukkan bahwa pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value  $> 0.05$ . oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan lingkungan kerja yang lebih baik.

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan yang baik dan menyenangkan akan dapat menimbulkan semangat dan bergairah kerja, dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan dapat mengurangi semangat dan bergairah kerja (Elizar & Tanjung, 2018)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi hubungan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung - 0.009 dengan P-Value  $0.892 > 0.05$ . Menunjukkan bahwa pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value  $> 0.05$ . oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan Disiplin Kerja yang lebih baik.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kailola, 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara. Responden dalam penelitian ini berjumlah 84 karyawan, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
4. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
6. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.
7. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan kinerja karyawan agar lebih ditingkatkan sekaligus sebagai peningkatan kinerja pegawai.
2. Instansi dapat memperhatikan lingkungan kerja selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi. agar karyawan semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan disiplin kerja agar karyawan semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
4. Pimpinan instansi dapat lebih meningkatkan untuk memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* selama waktu jam kerja.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, lingkungan kerja, disiplin kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 84 responden dari PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kebun Membang Muda Labuhan Batu Utara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Repex Perdana Internasional (License Of Federal Express) Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Arda, M. (2017a). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 263–276.
- Asbari, M., Purba, T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Astuti, R., & Prayogi, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) "Pemberdayaan Dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital"*, 490–502.
- Astuti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1), 26–41.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60.
- Eliyanto, E. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap

- Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(1), 169–181.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Erwin, E., & Suhardi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia Influence Of Motivation And Training Toward Pt Wonder Trend Indonesia Employee Performance. *Jurnal EMBA*, 8(3), 144–153.
- Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 336–351.
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). Influence of Work Enviroment and Work Discipline on Employee Perfomance. *International Conference on Global Education VII "Humanising Technology For IR 4.0,"* 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.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Ekonomi Dan Bisnis UMSU*, 1(1), 1–13.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. . F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 23(1), 93–108.
- 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, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>

- Jufrizen, J. (2016a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2016b). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181–195.
- Jufrizen, J. (2018a). 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. (2018b). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. UMSU Press.
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1693–7619.
- Kartika, W., & Nugraha, H. S. (2020). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(2), 32–40.
- Kirana, K. C., & Septyarini, E., & Fitriani, M. (2022). Pengaruh Kepribadian, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Karyawan PT Gelora Aksara Pratama Jakarta. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(3), 660–674.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika 5*, 740–751.
- Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*, 122–127.



- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 7(2), 116–123.
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Marpaung, A. P., & Darmawan, A.*, 6(1), 21–32.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nanulaita, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS)*, 5(2), 203–218.
- Nasution, E. H., & Musnadi, S., & Faisal, F. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 123–134.
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja PT. Hermes Realty Indonesia. *Konferensi Nasional Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (KNEMA) 2018*, 1–16.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 665–670.
- Prihanto, Y. S., & Prayekti, P. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pengrajin Batik Di Sentra Batik Giriloyo Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 78–87.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, 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.
- Saleh,, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Journal Economic & Business*, 11(1), 28–50.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

*Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.

- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Dprd Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, 9(1), 44–53.
- Siswadi, Y. (2015). Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis.*, 16(2), 1–15.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 124–137.
- Suhardi, S. (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.
- Syahyuni, D. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretaris Dan Manajemen*, 2(2), 155–162.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 27-36.
- Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Tuhti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 1(1), 23–28.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan

Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46–57.

Yuniar, E. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpprd Di Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Simplex*, 2(1), 122–131.

Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 61–72.

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*, 1575–1583.

# LAMPIRAN

**KUISIONER PENELITIAN SKRIPSI****PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJATERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)  
KEBUN MEMBANG MUDA LABUHAN  
BATU UTARA**

---

**Kepada Yth. Bapak/Ibu  
Karyawan PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN  
MEMBANG MUDA LABUHAN BATU UTARA  
Di Tempat**

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Dengan Hormat

Izinkan perkenalkan nama saya Muhammad Reza Fauzan (1905160004) Mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediannya untuk mengisi daftar kuisisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu dalam membantu saya mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuisisioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Muhammad Reza Fauzan

## Identitas Responden

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

Beri tanda centang (√) pada salah satu kolom yang anda pilih dari setiap pernyataan yang tersedia.

Keterangan :

**SS** : Sangat Setuju**S** : Setuju**KS** : Kurang Setuju**TS** : Tidak Setuju**STS** : Sangat Tidak Setuju

<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kesetiaan</b>						
1.	Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik					
2.	Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya					
<b>Prestasi</b>						
3.	Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.					
4.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
<b>Kejujuran</b>						
5.	Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan					

6.	Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya					
<b>Kerjasama</b>						
7.	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memberikan dukungan					
8.	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan					
<b>Prakarsa</b>						
9.	Saya aktif memberikan gagasan yang inovatif dalam memajukan perusahaan					
10.	Saya selalu bertindak berdasarkan perintah dari atasan					
<b>Kecakapan</b>						
11.	Saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan terhadap pekerjaan saya					
12.	Saya mampu mengelola waktu dan mengatur prioritas pekerjaan saya					
<b>Tanggung Jawab</b>						
13.	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					
14.	Saya bertanggung jawab terhadap masalah yang saya hadapi					

<b>Organizational Citizenship Behavior (Z)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Menolong (<i>altruism</i>)</b>						
1.	Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan					
2.	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
<b>Kebijakan masyarakat /organisasi (<i>Civic Virtue</i>)</b>						
3	Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan					
4.	Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan					
<b>Sikap Kehati-hatian (<i>conscientiousness</i>)</b>						
5.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
6.	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
<b>Kesopanan (<i>courtesy</i>)</b>						
7.	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya					
8.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan					
<b>Sikap sportif (<i>sportmanship</i>)</b>						
9.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh					
10.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					



<b>Lingkungan Kerja (X1)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Penerangan</b>						
1.	Kondisi cahaya dalam ruangan mendukung dalam beraktifitas					
2.	Selalu mengganti lampu didalam ruangan apabila ada yang rusak					
<b>Suhu Udara</b>						
3.	Kondisi udara yang sejuk membuat kenyamanan dalam bekerja					
4.	Suhu panas didalam ruangan mengganggu pekerjaan saya					
<b>Suara Bising</b>						
5.	Suara bising dapat mengganggu fokus saya dalam bekerja					
6.	Suara didalam ruangan yang kondusif					
<b>Warna dan tata letak/ruang gerak</b>						
7.	Warna ruangan yang baik untuk mata					
8.	Tata letak ruangan yang mengganggu dalam bergerak					
<b>Keamanan dan Hubungan Karyawan</b>						
9.	Keamanan karyawan terjamin karena adanya petugas yang menjaga di pos					
10.	Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan.					

<b>Indikator Disiplin Kerja (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kemampuan dan Tujuan</b>						
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu					
2.	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik					
<b>Kesejahteraan</b>						
3.	Saya membantu masalah yang ada di perusahaan					
4.	Perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang bekerja dengan sangat baik					
<b>Keadilan dan Ketegasan</b>						
5.	Perusahaan memberikan cuti terhadap karyawan yang mendapat musibah					
6.	Perusahaan bertindak tegas apabila terdapat karyawan yang lalai dalam bekerja					
<b>Sanksi Hukuman</b>						
7.	Pimpinan memberi hukuman kepada karyawan yang merugikan perusahaan					
8.	Hukuman diberikan secara adil terhadap semua karyawan dan pimpinan					
<b>Sifat Teladan Pimpinan</b>						
9.	Atasan memberikan arahan kerja yang mudah dipahami					
10.	Atasan dapat menyampaikan kesalahan kerja dengan baik dan mudah dipahami					
<b>Hubungan Kemanusiaan</b>						
11.	Saya bergaul dengan semua rekan kerja					
12.	Saya selalu berbuat baik kepada semua rekan kerja					





DISIPLIN KERJA													JUMLA H
N O	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2.1 0	X2.1 1	X2.1 2	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	46
3	2	5	2	5	5	5	2	5	5	2	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
6	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	53
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	54
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
10	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	53
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	4	4	2	5	4	4	5	4	4	2	3	3	44
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	55
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
18	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	42
19	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	5	5	47
20	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	52
21	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	55
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
29	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	45
30	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	47
31	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	55
32	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	55
33	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
38	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
39	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	56
40	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	53
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	57
42	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	57
43	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	56
44	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	56

45	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	57
46	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	56
51	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	54
52	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	56
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
54	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	46
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	58
56	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	57
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	51
62	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	54
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
65	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	48
66	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
68	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	55
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	48
71	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	47
72	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	52
73	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	55
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
75	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
80	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
81	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	45
82	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	45
83	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	53
84	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	2	2	52



45	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	68
46	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	66
47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
48	4	5	4	4	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	61
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
52	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	67
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
54	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
55	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	68
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
59	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
61	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	64
62	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	60
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
65	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
68	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	58
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
70	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	66
71	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60
72	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
73	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	63
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
75	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	60
76	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
77	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
78	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
79	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
81	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	67
82	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54
83	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
84	2	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	59



<b>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</b>											<b>JUMLAH</b>
<b>NO</b>	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	46
3	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	35
4	3	5	4	3	5	3	4	4	5	5	41
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
6	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	46
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	44
9	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	44
10	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	46
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	2	5	5	2	3	5	2	39
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	4	5	3	3	4	4	3	3	4	5	38
19	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	40
20	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	36
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	37
23	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
24	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	35
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
26	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	41
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	5	3	3	4	4	3	3	4	5	38
30	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	46
31	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	43
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47
36	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47
39	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	47



## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

<b>LINGKUNGAN KERJA</b>											
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
<b>N</b>	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Setuju	23	27,38	27,38	27,38
	Sangat Setuju	47	55,95	55,95	55,95
	<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

<b>X1.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	8	9,52	9,52	9,52
	Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Sangat Setuju	66	78,57	78,57	78,57
	<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

<b>X1.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	17	20,23	20,23	20,23
	Sangat Setuju	55	65,47	65,47	65,47
	<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

<b>X1.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Sangat Setuju	58	69,04	69,04	69,04
	<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

<b>X1.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	16	19,04	19,04	19,04
	Sangat Setuju	66	78,57	78,57	78,57
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	7	8,33	8,33	8,33
	Setuju	23	27,38	27,38	27,38
	Sangat Setuju	53	63,09	63,09	63,09
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	3	3,57	3,57	3,57
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	20	23,80	23,80	23,80
	Sangat Setuju	51	60,71	60,71	60,71
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	84	100.0
	Kurang Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Setuju	22	26,19	26,19	26,19
	Sangat Setuju	52	61,90	61,90	61,90
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	24	28,57	28,57	28,57
	Sangat Setuju	49	58,33	58,33	58,33
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	8	9,52	9,52	9,52
	Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Sangat Setuju	65	77,38	77,38	77,38
	Total	84	100.0	100.0	

<b>DISIPLIN KERJA</b>											
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X2.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	4	4,76	4,76	4,76
	Setuju	38	45,23	45,23	45,23
	Sangat Setuju	41	48,80	48,80	48,80
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju				
	Kurang Setuju	6	7,14	7,14	7,14
	Setuju	38	45,23	45,23	45,23
	Sangat Setuju	40	47,61	47,61	47,61
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	3	3,57	3,57	3,57
	Kurang Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Setuju	30	35,71	35,71	35,71
	Sangat Setuju	49	58,33	58,33	58,33
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	4,76	4,76	4,76
	Setuju	20	23,80	23,80	23,80
	Sangat Setuju	62	73,80	73,80	73,80
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X1.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	4	4,76	4,76	4,76
	Setuju	34	40,47	40,47	40,47
	Sangat Setuju	47	55,95	55,95	55,95
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	4	4,76	4,76	4,76
	Setuju	32	38,09	38,09	38,09
	Sangat Setuju	47	55,95	55,95	55,95
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	2	4,76	4,76	4,76
	Setuju	36	42,85	42,85	42,85
	Sangat Setuju	45	53,57	53,57	53,57
	Total	84	100.0	100.0	

<b>X2.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	35	41,66	41,66	41,66
	Sangat Setuju	49	58,33	58,33	58,33
	Total	84	100.0	100.0	



<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	39	46,42	46,42	46,42
	Sangat Setuju	43	51,19	51,19	51,19
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	31	36,90	36,90	36,90
	Sangat Setuju	50	59,52	59,52	59,52
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Setuju	31	36,90	36,90	36,90
	Sangat Setuju	51	60,74	60,74	60,74
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Setuju	30	35,71	35,71	35,71
	Sangat Setuju	53	63,09	63,09	63,09
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	24	28,57	28,57	28,57
	Sangat Setuju	50	59,52	59,52	59,52
	Total	84	100.0	100.0	



<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	31	36,90	36,90	36,90
	Sangat Setuju	52	61,90	61,90	61,90
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	40,47	40,47	40,47
	Sangat Setuju	50	59,52	59,52	59,52
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	49	58,33	58,33	58,33
	Sangat Setuju	35	41,66	41,66	41,66
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	30	35,71	35,71	35,71
	Sangat Setuju	43	51,19	51,19	51,19
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	30	35,71	35,71	35,71
	Sangat Setuju	53	63,09	63,09	63,09
	Total	84	100.0	100.0	



<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Setuju	23	27,38	27,38	27,38
	Sangat Setuju	47	55,95	55,95	55,95
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	8	9,52	9,52	9,52
	Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Sangat Setuju	66	78,57	78,57	78,57
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	17	20,23	20,23	20,23
	Sangat Setuju	55	65,47	65,47	65,47
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Setuju	12	14,28	14,28	14,28
	Sangat Setuju	58	69,04	69,04	69,04
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	16	19,04	19,04	19,04
	Sangat Setuju	66	78,57	78,57	78,57
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	7	8,33	8,33	8,33
	Setuju	23	27,38	27,38	27,38
	Sangat Setuju	53	63,09	63,09	63,09
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	3	3,57	3,57	3,57
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	20	23,80	23,80	23,80
	Sangat Setuju	51	60,71	60,71	60,71
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Setuju	22	26,19	26,19	26,19
	Sangat Setuju	52	61,90	61,90	61,90
	Total	84	100.0	100.0	

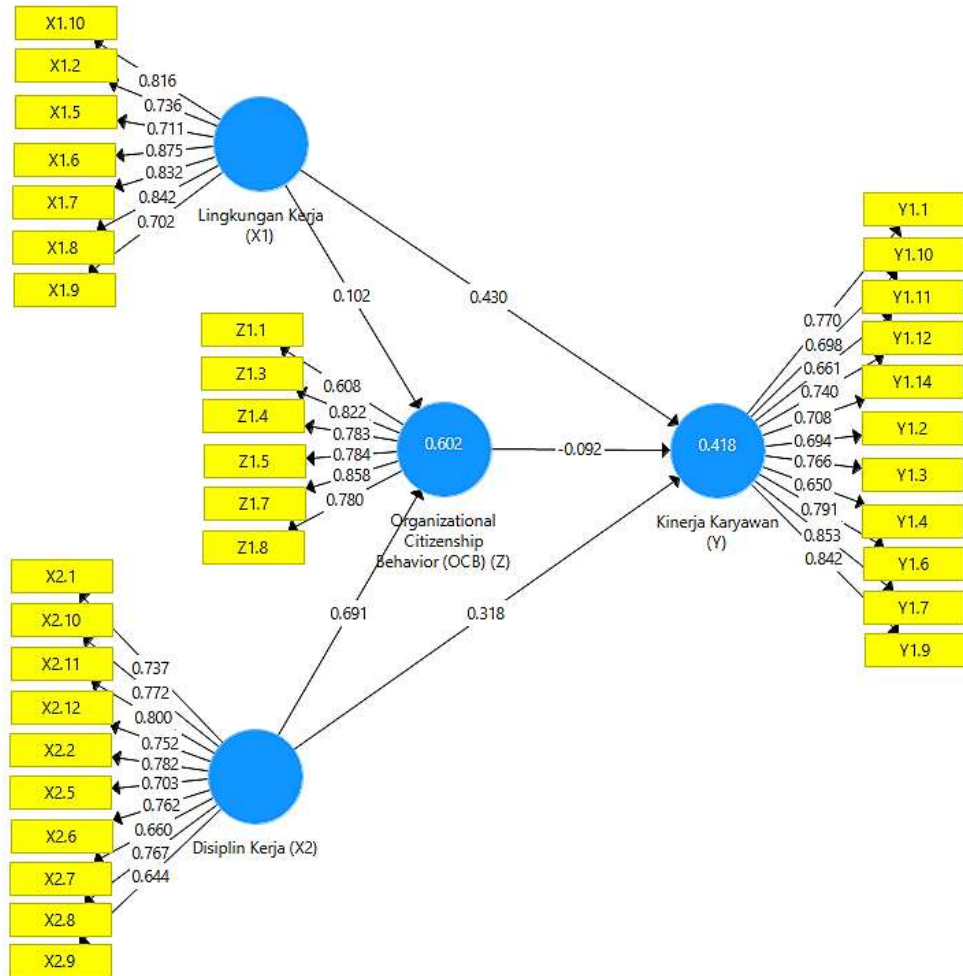
<b>Z9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	1	1,19	1,19	1,19
	Kurang Setuju	10	11,90	11,90	11,90
	Setuju	24	28,57	28,57	28,57
	Sangat Setuju	49	58,33	58,33	58,33
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Z10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	2	2,38	2,38	2,38
	Kurang Setuju	8	9,52	9,52	9,52
	Setuju	9	10,71	10,71	10,71
	Sangat Setuju	65	77,38	77,38	77,38
	Total	84	100.0	100.0	

**ANALISIS MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)**

*Convergent Validity*

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Lingkungan Kerja	Disiplin Kerja	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Kinerja Karyawan
<b>X1.2</b>	0.736			
<b>X1.5</b>	0.711			
<b>X1.6</b>	0.875			
<b>X1.7</b>	0.832			
<b>X1.8</b>	0.842			
<b>X1.9</b>	0.702			
<b>X1.10</b>	0.816			
<b>X2.1</b>		0.737		

<b>X2.2</b>		0.782		
<b>X2.5</b>		0.703		
<b>X2.6</b>		0.762		
<b>X2.7</b>		0.660		
<b>X2.8</b>		0.767		
<b>X2.9</b>		0.644		
<b>X2.10</b>		0.772		
<b>X2.11</b>		0.800		
<b>X2.12</b>		0.752		
<b>Y1</b>				0.770
<b>Y2</b>				0.694
<b>Y3</b>				0.766
<b>Y4</b>				0.650
<b>Y6</b>				0.791
<b>Y7</b>				0.853
<b>Y9</b>				0.842
<b>Y10</b>				0.698
<b>Y11</b>				0.661
<b>Y12</b>				0.740
<b>Y13</b>				0.766
<b>Y14</b>				0.708
<b>Z1</b>			0.608	
<b>Z3</b>			0.822	
<b>Z4</b>			0.783	
<b>Z5</b>			0.784	
<b>Z7</b>			0.858	
<b>Z8</b>			0.780	

*Composite Reliability*

<i>Composite Reliability</i>	
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>	0.923
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.932
<b>Lingkungan Kerja (X1)</b>	0.920
<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</b>	0.900

*Average Variance Extracted (AVE)*

<i>Average Variance Extracted</i>	
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>	0.547
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.556
<b>Lingkungan Kerja (X1)</b>	0.625
<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b>	0.603

<b>(Z)</b>	
------------	--

### *Discriminant Validity*

<i>Discriminant Validity</i>				
	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Z)
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>				
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.630			
<b>Lingkungan Kerja (X1)</b>	0.880	0.656		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Z)	0.814	0.464	0.681	

### Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

#### *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<b>Kinerja karyawan</b>	0.418	0.396
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.602	0.592

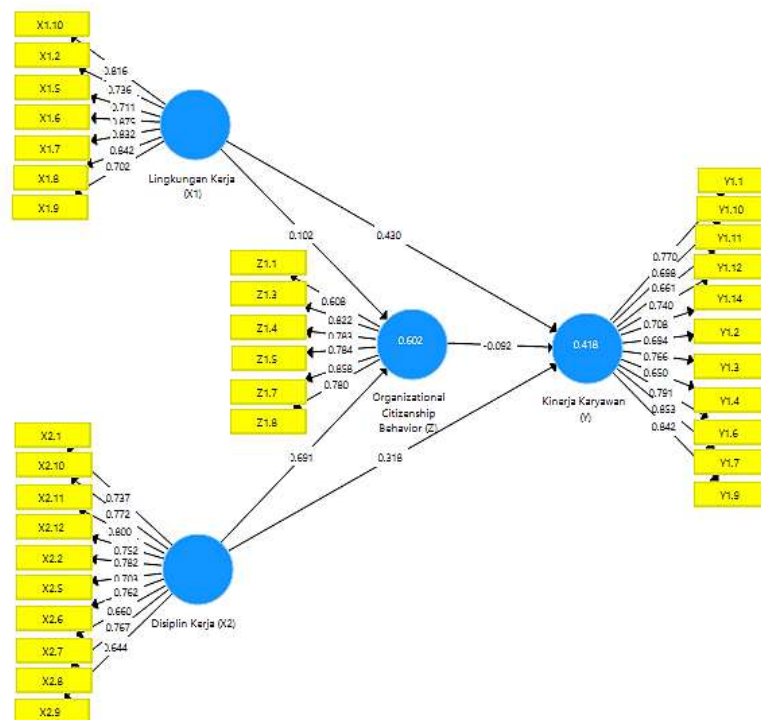
#### *F-Square*

<i>F-Square</i>				
	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Z)
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>		0.318		0.691
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>				
<b>Lingkungan Kerja (X1)</b>		0.430		0.102
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>		-0.092		

**Direct Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.318	0.374	0.175	1.818	0.073
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</b>	0.691	0.693	0.164	4.214	0.000
<b>Lingkungan Kerja (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.430	0.472	0.142	3.028	0.003
<b>Lingkungan Kerja (X1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</b>	0.102	0.108	0.242	0.421	0.675
<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)-&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	-0.092	-0.190	0.182	0.505	0.615

Gambar Direct effect





***Indirrect Effect***

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( 0/STERR )	P-Value
<b>Lingkungan Kerja (X1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	-0.064	-0.123	0.118	0.539	0.591
<b>Disiplin Kerja (X1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	-0.009	-0.038	0.069	0.136	0.892

***Total Effect***

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( 0/STERR )	P- Value
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.254	0.251	0.171	1.489	0.140
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</b>	0.691	0.693	0.164	4.214	0.000
<b>Lingkungan Kerja (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.420	0.434	0.126	3.337	0.001
<b>Lingkungan Kerja (X1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</b>	0.102	0.108	0.242	0.421	0.675
<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)-&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	-0.092	-0.190	0.182	0.505	0.615