

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB
(*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*)
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA III
MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

NAMA : SONYA MAYREVI
NPM : 1905160557
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. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Selasa, Tanggal 19 September 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : SONYA MAYREVI
N P M : 1905160557
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

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

TIM PENGUJI

Penguji I

(Drs. M. ELFI AZHAR, M.Si)

Penguji II

(MUHAMMAD ARIEF, S.E, M.M)

Pembimbing

(WILLY YUSNANDAR, S.E, M.Si)

Ketua

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

Sekretaris



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



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

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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : SONYA MAYREVI
NPM : 1905160557
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB
(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA III MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, September 2023

Pembimbing Skripsi

WILLY YUSNANDAR, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Sunya Mayrevi
 NPM : 1905160557
 Dosen Pembimbing : Willy Yusnandar, SE, M.Si
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	ABSTRAK	11 23 08	A
Bab 2	TEORI - TEORI	11 23 08	A
Bab 3	Hubungan variabel	15 23 08	A
Bab 4	Hasil penelitian	15 23 08	A
Bab 5	Hasil penelitian	23 23 08	A
Daftar Pustaka	MENDELAY	23 23 08	A
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ke-mari sidang Meja Hijau	11 23 09	A

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi



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

Medan, September 2023

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



(Willy Yusnandar, SE, M.Si.)

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Sonya Mayrevi

NPM : 1905160557

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Variabel Intervening PT Perkebunan Nusantara III Medan.”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

Yang Menyatakan



Sonya Mayrevi

ABSTRAK

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

SONYA MAYREVI

Program Studi Manajemen

Email: sony48007@gmail.com

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan, baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur menggunakan SEM PLZ. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja. Tidak ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Ada pengaruh OCB terhadap Kinerja. Ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB. Ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara III Medan. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.

Hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,793 dan 0,468. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu OCB adalah sebesar 79,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai adalah sebesar 46,8% dengan demikian model tergolong substansial (rendah).

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) AS AN INTERVENTION VARIABLE IN PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

SONYA MAYREVI

Department of Management

Email: sony48007@gmail.com

The purpose of this research is to find out and analyze the influence of work discipline and work motivation on employee performance through OCB (Organizational Citizenship Behavior) as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara III Medan, both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach with path analysis techniques using SEM PLZ. The research results show that there is no influence of Work Discipline on Performance. There is no influence of Work Motivation on Employee Performance. There is an influence of OCB on performance. There is an influence of Work Discipline on OCB. There is an influence of Work Motivation on OCB. There is an influence of Work Discipline on Employee Performance with OCB as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara III Medan. There is an influence of Work Motivation on Employee Performance with OCB as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara III Medan.

The results of testing the R-Square value showed that the path model using intervening variables was 0.793 and 0.468. In other words, the ability of variable amounting to 46.8%, thus the model is classified as substantial (low).

Keywords: *Work Discipline, Work Motivation, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat, nikmat serta karunia yang dilimpahkan-Nya dan shalawat beriringan salam juga penulis hanturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa sinar dan ilmu pengetahuan kepada umat manusia. Berkat itulah pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal ini dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan”**.

Adapun tujuan dari penulisan proposal ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang Tua Tercinta, **Ayahanda Maylizar dan Ibunda Epi** yang tak henti-hentinya selalu mendoakan, memberikan semangat dan segala fasilitas untuk memenuhi kebutuhan penulis, serta pengorbanan yang telah dicurahkan untuk penulis dengan ketulusan dan keikhlasan yang sangat berarti bagi penulis, dan terima kasih telah menjadi *support system* terbaik bagi penulis.

2. **Adikku Nanda Arya**, dear adik kecilku tersayang beruntungnya kamu memiliki kakak sebaik aku. Terima kasih telah menjadi adik yang baik, semangat ya belajarnya karena tahun depan Insya Allah akan jadi mahasiswa.
3. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP.**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.**, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak **Willy Yusnandar, S.E., M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah begitu banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dengan sangat baik sehingga penulis bisa menyelesaikan proposal ini.
10. Pimpinan dan seluruh staf karyawan PT Perkebunan Nusantara III Medan yang telah banyak membantu dan meluangkan waktunya dalam memberikan informasi terkait penelitian ini.

11. Teman-teman seperjuangan Rosi Sriwahyuni, Amiratul Yumna, Ellin Ariska, Husna Juwita, Riska Febriyani dan Selvica Kirana.
12. Teman-teman penulis di UKM-LPM Teropong UMSU, Annisa Alivia, Siti Rifani, Andini Rizky, Nur Nilam dan teman-teman yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
13. Terima kasih untuk seseorang yang belum bisa penulis tuliskan dengan jelas namanya disini, namun sudah tertulis jelas di lauhul mahfudz untuk penulis. Terima kasih sudah menjadi salah satu sumber penyemangat penulis dalam memantaskan diri.
14. *Last but not least*, terima kasih kepada diri saya sendiri Sonya Mayrevi yang sudah kuat melewati lika-liku yang terjadi. Saya bangga pada diri saya sendiri, mari bekerjasama lagi menjadi pribadi yang lebih baik dari hari ke hari.

Akhir kata dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari kesempurnaan, maka semua saran dan kritikan yang membangun dari semua pihak dengan senang hati penulis terima. Semoga proposal ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan dan semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Medan, September 2023
Penulis

SONYA MAYREVI
1905160557

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	9
2.1.2 Disiplin Kerja	18
2.1.3 Motivasi Kerja.....	23
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	27
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual.....	32
2.3 Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Definisi Operasional	38
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
3.4 Populasi dan Sampel.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Teknik Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian.....	45
4.2 Analisis Data.....	56

4.2.1 Analisi Model Pengukuran	56
4.2.2 Analisi Model Struktural	60
4.2.3 Pengujian Hipotesis	62
4.3 Pembahasan	68
BAB V PENUTUP	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	74
5.3 Keterbatasan Penelitian	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel	38
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian	39
Tabel 3.3 Skala Likert	41
Tabel 4.1 Skala Likert	45
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	46
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Disiplin Kerja	47
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Motivasi.....	49
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel OCB.....	51
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kinerja.....	54
Tabel 4.9 Hasil <i>Outer Loading</i>	57
Tabel 4.10 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i>	59
Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i>	59
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted</i>	60
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-Square</i>	60
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>F-Square</i>	62
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis).....	63
Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	66
Tabel 4.17 Hasil Pengaruh Total	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
Gambar 2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	33
Gambar 2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap OCB	33
Gambar 2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB.....	34
Gambar 2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan	34
Gambar 2.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.....	35
Gambar 2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.....	35
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian	36
Gambar 4.2 Hasil <i>Path Analysis</i>	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini dimana ditandai dengan adanya perubahan secara cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi. Dengan terbatasnya sumber manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkan masalah tersebut, sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan perusahaan dan menjadi wadah untuk meningkatkan kinerja yang baik. Sebaiknya sebuah organisasi juga memberikan arahan yang positif kepada sumber daya yang dimiliki.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan sebaik-baiknya agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Demi mewujudkan kinerja yang baik terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang baik, diantaranya yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja lalu terdapat kepuasan kerja, disiplin kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (Kurnianto & Kharisudin, 2022).

Berdasarkan pendapat ahli di atas salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kinerja. Disiplin kerja merupakan sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan memahami segala peraturan yang telah ditentukan (Galingging & Farisi, 2021). Disiplin merupakan ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dalam bekerja. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Dengan kedisiplinan yang tinggi dalam sebuah organisasi atau perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuannya.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Jufrizen, 2018a). Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dengan keadaan sadar yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja

karyawan. Karyawan yang termotivasi dengan baik akan berdampak pada kinerja yang meningkat.

Adapun faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu yang diperhatikan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di reward oleh perolehan kinerja tugas (Jufrizen & Nasution, 2021). OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas melebihi standar tugas yang telah diberikan dalam artian membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki sikap OCB yang tinggi merupakan asset yang harus dipertahankan dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena perilaku positif dari OCB akan mampu mendukung kinerja karyawan.

PT Perkebunan Nusantara III adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Saat ini *holding* PT Perkebunan Nusantara III (Persero) memiliki 7 produk komoditi yang tersebar di seluruh Indonesia. Komoditi tersebut diantaranya adalah kelapa sawit, karet, teh, kopi, tebu, tembakau dan kakao. Dalam melaksanakan tugas dan juga fungsi PT Perkebunan Nusantara III memerlukan sumber daya manusia yang memadai baik dari kualitas dan kuantitasnya.

Berdasarkan hasil riset awal pada PT Perkebunan Nusantara III dengan melakukan observasi langsung dan juga pengamatan serta melakukan beberapa

wawancara kepada karyawan, peneliti memperoleh beberapa permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Adapun permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan yaitu kedisiplinan, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak mentaati peraturan tata tertib yang telah ditetapkan perusahaan seperti masih terdapat karyawan yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya.

Selain disiplin, motivasi juga menjadi salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kurangnya semangat karyawan untuk mengembangkan potensi dan kreatifitas yang terdapat pada diri karyawan. Dengan permasalahan ini, maka atasan/pimpinan harus memotivasi diri karyawan untuk dapat mendorong semangat yang kuat dan mengarahkan perilaku seseorang kearah kinerja yang lebih baik yang diharapkan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikutnya yang ditemui adalah mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Perkebunan Nusantara III, sudah terlihat adanya OCB, namun belum optimal. Adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berdampak pada keadaan lingkungan kerja yang baik, apalagi jika perilaku ini dapat ditularkan kepada karyawan lainnya. Dengan melihat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), perusahaan akan dapat dengan mudah mengarahkan dan mengedalikan karyawan menuju kondisi dan keadaan yang diharapkan. Perilaku ini merupakan perilaku yang timbul dari orang-orang yang taat pada aturan dan mengikuti budaya organisasi yang berlaku sehingga tercipta keharmonisan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti tertarik untuk membahas masalah tentang pentingnya disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel

intervening dalam bentuk skripsi dengan judul : “Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara III Medan”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Masih kurangnya kesadaran karyawan akan kedisiplinan mengenai kehadiran yang telah ditetapkan oleh PT Perkebunan Nusantara III Medan sehingga membuat kinerja karyawan menurun.
- 2) Kinerja karyawan yang masih belum optimal akibat motivasi yang belum berjalan dengan baik pada PT Perkebunan Nusantara III Medan sehingga membuat kinerja karyawan menurun.
- 3) Sikap OCB yang terjadi di lingkungan kerja PT Perkebunan Nusantara III Medan cenderung tidak responsif, hal ini ditunjukkan dengan sikap individualisme dan rendahnya kesadaran akan kerjasama karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan dari kajian latar belakang masalah diatas, maka dalam penelitian ini penulis hanya membatasi yang berkaitan dengan “Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara

III Medan“. Kinerja karyawan dipilih karena peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Disiplin kerja dipilih karena dengan kedisiplinan karyawan akan sangat menghargai waktu terutama waktu bekerja yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, motivasi kerja dipilih karena akan memberikan dampak yang baik bagi karyawan maupun perusahaan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka rumusan masalah yang dijadikan objek penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan ?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan ?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan ?
- 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan ?
- 5) Apakah OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan ?
- 6) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) ?
- 7) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dari penelitian ini yaitu:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan teori mengenai disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian ini

juga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan pada bidang ilmu pengetahuan ekonomi manajemen SDM.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dunia kerja.
- b. Dapat memberikan gambaran mengenai disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III Medan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi secara menyeluruh.
- c. Dapat menjadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan.

Kinerja merupakan perolehan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sinkron dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja ialah indikasi berhasil atau tidaknya seorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan konkret yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi, sehingga kinerja pada fungsinya tak berdiri sendiri melainkan bekerjasama dengan faktor individu, organisasi serta lingkungan eksternal (Yusnandar et al., 2020). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang secara keseluruhan melakukan tugas dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan kemungkinan seperti kriteria hasil kerja tujuan atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu telah disepakati bersama (Astuti & Prayogi, 2018).

Kinerja adalah hasil dari seseorang melakukan suatu pekerjaan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman, ketulusan dan waktu (Hasibuan, 2017). Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan menggunakan aneka macam kemungkinan contohnya standart, sasaran/target atau kriteria yang

sudah dipengaruhi terlebih dahulu dan disepakati bersama (Arda, 2017). Kinerja merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam merampungkan tugas yang dibebankan kepada pegawai oleh atasan atau pimpinan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Jufrizen, 2018b).

Kinerja ialah perilaku nyata yang ditampilkan menjadi prestasi kerja yang didapatkan oleh karyawan sesuai kiprahnya dalam instansi (Harahap & Tirtayasa, 2020). Kinerja pada dasarnya artinya suatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak jumlah nilai yang mereka berikan kepada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun layanan yang disediakan (Farisi et al., 2020). Kinerja karyawan dikatakan bersifat individual karena tiap-tiap karyawan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda-beda untuk melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kinerja dari masing-masing karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengukur karyawan atas hasil kerjanya (Ainanur & Tirtayasa, 2018).

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2016).

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2019) tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- 3) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 4) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 5) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

Menurut (Rivai & Sagala, 2013) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan isentif uang.
- 3) Mendorong pertanggungjawaban karyawan.
- 4) Meningkatkan motivasi kerja.
- 5) Meningkatkan etos kerja.
- 6) Sebagai pembeda antara karyawan satu dengan yang lainnya.
- 7) Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja karyawan.
- 8) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- 9) Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.

Menurut (Agustin & Kurniawan, 2015) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mencapai kinerja yang baik terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2013 : 67) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

Menurut (Siagian & Khair, 2018:16) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian.
- 2) Pengetahuan.
- 3) Rancangan kerja.
- 4) Kepribadian.
- 5) Motivasi.
- 6) Kepemimpinan.
- 7) Gaya kepemimpinan.
- 8) Budaya organisasi.
- 9) Kepuasan kerja.
- 10) Lingkungan kerja.
- 11) Loyalitas.
- 12) Komitmen.
- 13) Disiplin kerja.

Menurut (Kasmir, 2016) Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, adapun faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai yang ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang

kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.
- 3) Rancangan kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab.

- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Sebaliknya jika karyawan tidak terdorong untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya, sebaliknya jika perilaku pemimpinnya tidak menyenangkan akan menurunkan kinerja bawahannya.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu akan berbeda dengan pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti

kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam (Jeky et al., 2018) menyatakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Selanjutnya menurut (Mangkunegara, 2017b) terdapat indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas kerja, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas kerja, adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- 3) Keandalan kerja, adalah kemampuan pemberi jasa dalam memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- 4) Sikap kerja, adalah kecendrungan bertindak, berprestasi, berfikir dan merasa dalam objek, ide, situasi dan nilai.

Menurut Sugiono, 2018 dalam (Antika et al., 2021) menyatakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) disiplin kerja adalah kemampuan dan sikap dalam mengendalikan diri untuk taat pada suatu peraturan yang telah

diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan. Menurut (Yusnandar, et al., 2020) disiplin adalah suatu sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan-peraturan yang ada didalam perusahaan dan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman yang tercipta dalam bentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut (Antika et al., 2021) disiplin merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) disiplin kerja adalah kemampuan dan sikap dalam mengendalikan diri untuk taat pada suatu peraturan yang telah diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan dalam (Nasution & Lesmana, 2018) disiplin adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk patuh dengan segala aturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Menurut (Saripuddin & Handayani, 2017) disiplin merupakan kepatuhan, kesediaan, kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan dan norma-norma perusahaan, karena dengan disiplin karyawan lebih teratur dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Afandi & Bahri,2020) disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, dimana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun nonformal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Menurut Agustini (2019) disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan

dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin

Menurut (Rizki & Suprajang, 2017) tujuan dari disiplin kerja diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja, yaitu:
 - a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajer.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Menurut Hamali dalam (Karyono, 2021) manfaat disiplin kerja, yaitu:

1) Bagi organisasi

Menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

2) Bagi karyawan

Akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Sutrisno dalam (Saripuddin & Handayani, 2017) menyatakan faktor yang mempengaruhi disiplin yaitu:

- 1) Besar kecilnya pembelian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut (Afandi, 2016 : 10) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan diantaranya:

- 1) Faktor kepemimpinan.
- 2) Faktor sistem penghargaan.
- 3) Faktor kemampuan.
- 4) Faktor balas jasa.
- 5) Faktor keadilan.
- 6) Faktor pengawasan.

- 7) Faktor sanksi hukuman.
- 8) Faktor ketegasan.
- 9) Faktor hubungan kemanusiaan.

2.1.2.4 Indikator Disiplin

Menurut Agustini dalam (Saripuddin & Handayani, 2017) indikator disiplin itu adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kehadiran.
- 2) Ketaatan pada atasan.
- 3) Kesadaran bekerja.
- 4) Tanggung jawab.

Menurut Soejono dalam (Fadillah & Hidayati, 2017) disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu:

- 1) Ketepatan waktu.

Para karyawan datang, istirahat dan pulang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu pula dapat dikatakan disiplin kerja baik.

- 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik.

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

- 3) Tanggung jawab yang tinggi.

Karyawan yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

- 4) Ketaatan terhadap aturan kantor.

Karyawan memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut (Hasibuan & Silvy, 2019) motivasi merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Menurut (Tanjung, 2015) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2017) motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang membuat orang bekerja atau melakukan tindakan tertentu. Menurut (Jufrizen, 2017) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Menurut (Mujiatun, 2015) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal.

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif yang merangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang mengarahkan dan menyalurkan, sikap dan pencapaian tujuan

suatu perusahaan. Menurut (Nasution & Lesmana, 2020) motivasi adalah sesuatu yang memulai suatu gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto dalam (Andayani, 2020) yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 5) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Adapun tujuan motivasi menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- 12) Meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Notoadmojo dalam (Damayanti, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi:

- 1) Prestasi (*Achievement*).
- 2) Penghargaan (*Recognition*).
- 3) Tanggungjawab (*Responsibility*).
- 4) Kesempatan untuk maju (*Possibility of Growth*).
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*Work it Self*).

Menurut (Kasman, 2021) factor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

- 1) Faktor ekstern meliputi:
 - a) Gaya kepemimpinan atasan.
 - b) Lingkungan.
 - c) Kompetensi.
 - d) Tuntutan perkembangan organisasi.
 - e) Pembinaan karir.
- 2) Faktor intern meliputi:
 - a) Kemampuan kerja.
 - b) Semangat kerja.
 - c) Tanggung jawab.
 - d) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok.
 - e) Prestasi.
 - f) Produktifitas kerja.

2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi menurut Utomo dalam (Gardjito et al., 2014) adalah:

1) Penghargaan diri

Seseorang akan merasa terhormat apabila dia dihargai oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini akan mendukung orang tersebut untuk bekerja lebih baik.

2) Kekuasaan

Seseorang akan termotivasi apabila diberi kekuasaan dan kewenangan atas pekerjaannya secara utuh tanpa adanya paksaan dari pihak lain selama pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

3) Kebutuhan keamanan kerja

Kebutuhan untuk mendapatkan jaminan dan rasa aman tentram terlepas dari bahaya fisik serta terbebas dari rasa ketakutan kehilangan pekerjaan serta mendapatkan ancaman untuk masa depannya.

Adapun indikator motivasi kerja menurut (Ekhsan, 2019) yaitu:

- 1) Kebutuhan terhadap prestasi.
- 2) Kebutuhan terhadap kekuasaan.
- 3) Kebutuhan terhadap afiliasi.

Indikator motivasi kerja menurut (Rawani, 2021) adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)
- 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)
- 3) Kebutuhan social (*Social-need*)
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

2.1.4 Organization Citizenship Behavior (OCB)

2.1.4.1 Pengertian Organization Citizenship Behavior (OCB)

Menurut (Hasibuan & Wahyuni, 2022) OCB didefinisikan sebagai aktivitas seorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itu juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi ditempat kerja. Menurut (Prayogi et al., 2021) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajibannya (*job description*) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006), OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*).

2.1.4.2 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ dalam (Hendrawan et al., 2017) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktifitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktifitas manajer.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-

kegiatan kelompok kerja.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Manfaat mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi terhadap kinerja menurut (Titisari, 2014:10) yaitu:

1. Mampu memberi peningkatan produktivitas kepada rekan kerja.
2. Mampu memberikan peningkatan produktivitas manajer dalam perusahaan
3. Secara keseluruhan dapat menghemat sumber daya dalam organisasi.
4. Dapat dijadikan sebagai pemeliharaan fungsi kelompok.
5. Untuk mengkoordinasikan kegiatan yang didasarkan kelompok kerja mampuberjalan efektif.
6. Suatu organisasi harus mampu meningkatkan untuk dapat mempertahankanmaupun menarik seorang karyawan terbaik.
7. Dapat menjaga kestabilan maupun memberi peningkatan pada kinerja suatuorganisasi.
8. Memberikan peningkatan kepada organisasi untuk mampu beradaptasimengenai perubahan lingkungan yang terjadi

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Menurut (Berber & Rofcanin, 2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja.
- 2) Disiplin kerja
- 3) Kepribadian pegawai.
- 4) Kepemimpinan.
- 5) Karakteristik tugas
- 6) Kelompok dan Organisasi

Menurut Organ dalam Titisari (2014 : 15) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi, kinerja dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam (Titisan, 2014 : 7) terdapat lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini

mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang merupakan kewajiban atau tugas karyawan. dimensi ini menjangkau jauh kedepan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

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

4) *Courtesy*

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

5) *Civic Virtue*

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

kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Robbins dalam (Suzanna, 2017) yaitu ada lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menjelaskan bahwa :

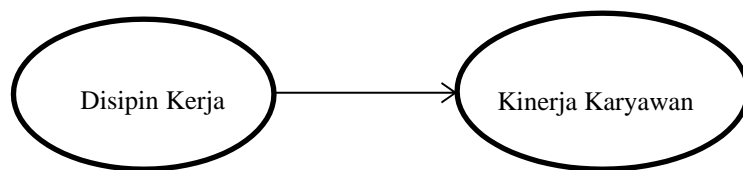
- 1) *Altruism* (Perilaku Membantu) Perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.
- 2) *Conscientiousness* (Kesadaran) Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima.
- 3) *Sportsmanship* (Sikap Sportif) Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain.
- 4) *Courtesy* (Kesopanan) Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.
- 5) *Civic Virtue* (Kebajikan Sipil) Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual yang dibuat diharapkan dapat menjelaskan gambaran tentang penelitian yang akan dilakukan penulis.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Afandi, 2021) disiplin 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. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Safitri, 2013), (Nasution & Lesmana, 2018b), (Faustyna & Jumani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2021), (Arda, 2017), (Jufrizen, 2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Jufrizen, 2018) membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.

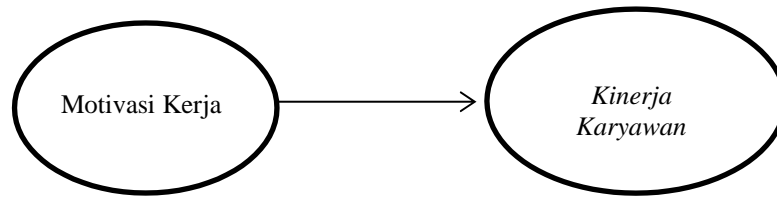


Gambar 2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2013) bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Efendy & Lesmana, 2020), (Jufrizen & Fadillah, 2022), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Ainanur & Tirtayasa., 2018), (Farisi et al., 2020), (Andayani & Tirtayasa, 2019), dan (Hasibuan & Silvy, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap

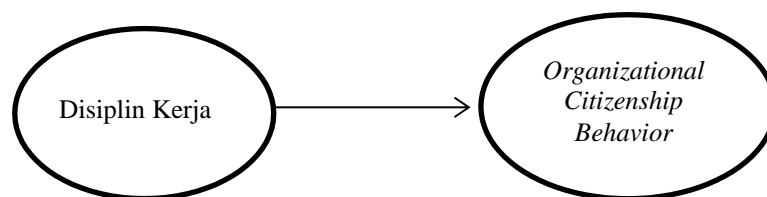
kinerja.



Gambar 2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara regular, tekun secara kontinyu dan bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku atau tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2019). Hasil penelitian terdahulu (Rianti & Irian, 2016) dan (Barza & Arianti, 2019). Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Patiwael et al., 2021). Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan maka *organizational citizenship behavior (OCB)* akan semakin meningkat. Hasil penelitian (Haryanti et al., 2018) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

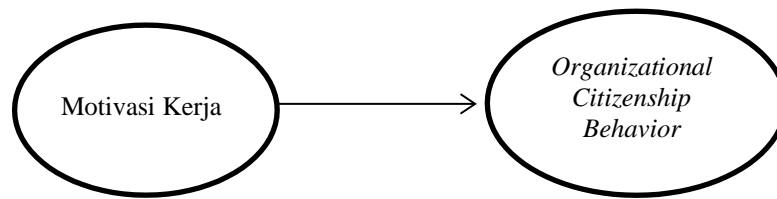


Gambar 2.3 Disiplin Kerja terhadap OCB

2.2.4 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Motivasi pada seorang karyawan juga menjadikan semangat yang tinggi

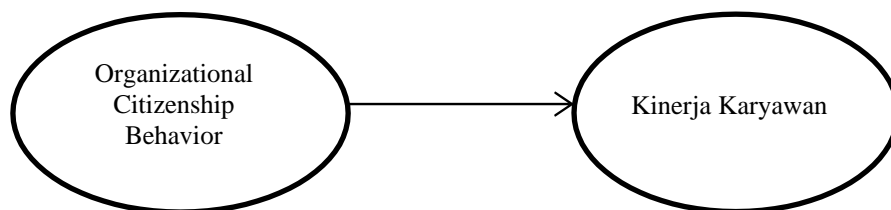
terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan juga kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi. Penelitian oleh (Priyandini et al., 2020) dan (Widyastuti & Palupiningdyah, 2015) menemukan motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 2.4 Motivasi Kerja terhadap OCB

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2021), (Jufrizen et al, 2020) dan (Suzanna, 2017), membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

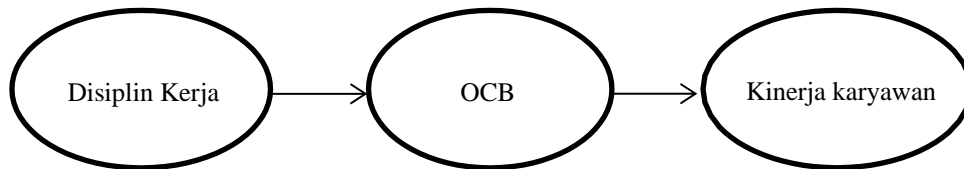


Gambar 2.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

2.2.6 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Sipayung, 2021) pengaruh

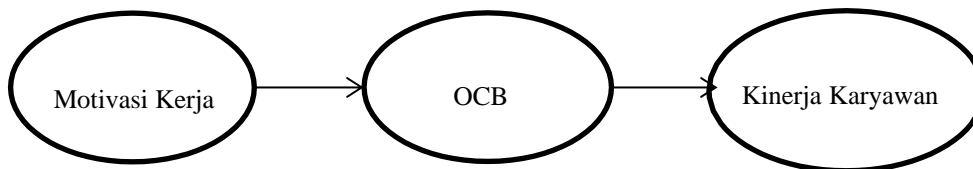
negatif dan tidak signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi *organizational citizenship behavior*. Sedangkan hasil dari penelitian (Kurnianto & Kharisudin, 2022) variabel OCB tidak dapat memediasi variabel disiplin kerja untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung.



Gambar 2.6 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

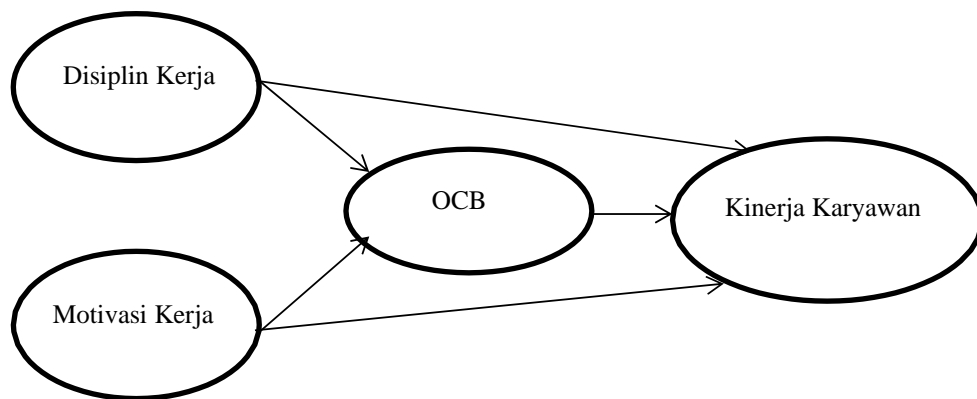
Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Anwar et al., 2014), bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurnaningsih & Wahyono, 2017), (Danendra & Mujiati, 2016); (Maryati & Fernando, 2018) menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan.



Gambar 2.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

2.2.8 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian terdahulu oleh (Sipayung, 2021) Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh negatif dan tidak signifikan dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja. Namun hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan (Anwar et al., 2014), bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.



Gambar 2.8 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011 : 64), Hipotesis adalah Proporsi atau dugaan yang menjelaskan suatu fenomena yang belum terbukti kebenarannya sehingga perlu diuji secara empiris untuk membuktikan kebenarannya. Hipotesis dapat diartikan kesimpulan yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Berdasarkan pada kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan

Nusantara III Medan.

2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap *Orgnaizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
5. *Organizatinal Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
6. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.
7. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2018 : 15) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Operasional variabel merupakan suatu definisi dan dinyatakan dalam kriteria yang dapat diuji secara khusus. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional terdapat empat variabel yang akan diteliti antara lain:

Tabel 3.1
Indikator Kinerja Karyawan (Y), Indikator Disiplin kerja (X1), Indikator Motivasi (X2) dan Indikator OCB (Z)

No.	Variabel	Konsep	Indikator
1	Kinerja Karyawan	Kinerja merupakan perolehan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sinkron dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).	1. Kuantitas Hasil Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas 4. Disiplin Kerja . 5. Inisiatif 6. Ketelitian 7. Kepemimpinan 8. Kejujuran

			9. Kreativitas (Affandi, 2018)
2	Disiplin Kerja	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).	1. Tingkat kehadiran 2. Tata cara kerja 3. Ketaatan pada atasan 4. Kesadaran bekerja 5. Tanggungjawab (Agustini, 2013)
3	Motivasi Kerja	Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia (Jufrizen,2017).	1. Kerja Keras 2. Orientasi Masa Depan 3. Tingkat Cita-cita yang Tinggi 4. Orientasi Tugas /Sasaran 5. Usaha untuk maju 6. Ketekunan 7. Rekan kerja yang dipilih oleh para ahli 8. Pemanfaatan Waktu (Sunyoto, 2014)
4	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban kerjanya (<i>job description</i>) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi (Prayogietal.,2021).	1. <i>Altruism</i> (Perilaku Membantu). 2. <i>Conscientiousness</i> (Kesadaran). 3. <i>Sportsmanship</i> (Sikap Sportif). 4. <i>Courtesy</i> (Kesopanan). 5. <i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Sipil). Robbins dalam (Suzanna,2017)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian : PT Perkebunan Nusantara III Medan

Alamat : Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang
Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan,
Sumatera Utara

Waktu Penelitian : Pada Bulan Mei 2022 s/d selesai.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Bulan/Minggu																						
		Mei				Juni				Juli				Agustus				September						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	PengajuanJudul		■	■																				
2	PraRiset				■	■	■																	
3	Penyusunan Proposal							■	■	■	■	■												
4	BimbinganProposal										■	■	■											
5	SeminarProposal												■	■										
6	Pengumpulan dan Pengolahan Data													■	■									
7	Penyusunan Skripsi														■	■	■							
8	BimbinganSkripsi															■	■	■	■					
9	Sidang MejaHijau																■	■	■	■				

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2016:80) populasi merupakan himpunan yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap Bagian Operasional SDM PT Perkebunan Nusantara III Medan yang berjumlah 70 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016 : 120) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. sampel tersebut sebagai perwakilan, harus mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat pada populasi. Menurut Arikunto (2016 : 104) jika jumlah populasinya kurang

dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih dari 100 orang, maka bisa diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasinya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Nonprobability Sampling* dengan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016 : 84) yang dimaksud *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk menjadi sampel. Menurut Sugiyono (2016 : 86) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini diambil dari jumlah populasi sasaran yaitu 70 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian yaitu :

3.5.1 Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik yang dilakukan dengan cara tanya jawab. Wawancara ini dilakukan dengan karyawan atau responden dari perusahaan PT Perkebunan Nusantara III Medan.

3.5.2 Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung objek yang diteliti yaitu karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.

3.5.3 Kuisisioner (Angket)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan

cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden di PT PT Perkebunan Nusantara III Medan dengan menggunakan skala likert yang terdapat 5 opsi didalamnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Skala Likert

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

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah adalah *path analysis* (analisis jalur) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. *Path analysis* atau analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat (Sanusi, 2011 : 156).

3.6.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Robert D. Rutherford dalam Ghodang, 2020).

3.6.2 Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square / PLS*) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk menguji

hubungan antar variabel. *Partial Least Square* (PLS) merupakan salah satu metode analisis dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang powerful karena dapat diterapkan dalam semua skala data, tidak membutuhkan asumsi dan tidak harus menggunakan sampel dengan jumlah besar (Berutu, et al., 2018).

Tujuan dari *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk memprediksi pengaruh variabel independen X terhadap variabel Y dan menjelaskan atau tidaknya hubungan antara kedua variabel tersebut.

1. Pengukuran Model (*Outer Model*) Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015)

outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Uji yang dilakukan pada *outer model* yaitu:

- a. *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (*Average Variance Extranced*) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali 2018). Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standardized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalam PLS (Jogiyanto, 2018).
- b. *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan cross loading, model mempunyai discriminant validity yang cukup jika nilai cross loading 51 antara konstruk lebih besar dari nilai cross loading antara konstruk

dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2018).

- c. Menurut (Jogiyanto, 2018) uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Cronbach's Alpha untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan Composite Reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun Composite Reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha $> 0,7$ dan Composite Reliability $> 0,6$.

2. **Struktur Model (*Inner Model*)**. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) model struktural (*Inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Dalam mengevaluasi struktur model pada penelitian ini digunakan *Coefficient of Determination* (R^2) dan *Path Coefficient* (β). Hal ini digunakan untuk melihat dan meyakinkan hubungan antara konstruk yang dibuat (Jogiyanto, 2018).

- a. *Coefficient of Determination* (R^2) Koefisien determinasi pada konstruk disebut nilai R-square. Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Goodness of fit model diukur menggunakan R- square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Q-square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q- square > 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki

predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Qsquare lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Ghozali, 2018).

- b. *Path Coefficient* Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur Bootstrapping Path Coefficients merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. (Herani, 2018) Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Konstruk- konstruk yang terbentuk adalah konstruk endogen yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB). Konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (Z) mengintervensi keempat variable eksogen diatas terhadap variable endogen. Pengujian hipotesis (β , γ dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis statistik untuk outer model: $H_0 : \lambda_i = 0$ $H_1 : \lambda_i \neq 0$
2. Hipotesis statistik untuk inner model: variabel laten eksogen terhadap endogen:
 $H_0 : \gamma_i = 0$ $H_1 : \gamma_i \neq 0$
3. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data
4. Terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (sampel minimum 30)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja (X1), 8 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 70 orang responden yaitu Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
▪ Sangat setuju	5
▪ Setuju	4
▪ Kurang setuju	3
▪ Tidak setuju	2
▪ Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Disiplin Kerja, variabel Motivasi dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* maupun variabel Kinerja.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	28	40.0	40.0	40.0
Laki-laki	42	60.0	60.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 28 orang karyawan perempuan (40%) dan 42 orang karyawan laki-laki (60.0) dari total keseluruhan 70 orang karyawan.

Tabel 4.3.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 Tahun	8	11,4	11,4	11,4
25-40 Tahun	36	51,4	51,4	62,8
> 40 Tahun	26	37,2	37,2	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia > 25 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar (11,4%), 36 orang karyawan yang berusia 25-40 tahun atau sebesar (51,4%), dan 26 orang karyawan yang berusia >40 tahun atau sebesar (37,2%).

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	2	2.9	2.9	2.9
Diploma	1	1.4	1.4	4.3
Sarjana	67	95.7	95.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 2 orang karyawan berpendidikan SMA (2,9%), Diploma sebanyak 1 orang atau sebesar (1,4%), 67 orang karyawan berpendidikan Sarjana atau sebesar (95,7%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang telah disebarkan oleh peneliti :

a. Variabel Disiplin Kerja

Tabel. 4.5
Skor Angket untuk Variabel Disiplin Kerja (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	75,7	15	21,4	2	2,9	0	0	0	0	70	100%
2	51	72,9	17	24,3	2	2,9	0	0	0	0	70	100%
3	52	74,3	18	25,7	11	15,7	1	1,4	0	0	70	100%
4	59	84,3	11	15,7	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
5	59	84,3	11	15,7	0	0	0	0	0	0	70	100%
6	53	75,7	14	20,0	3	4,3	0	0	0	0	70	100%
7	56	80,0	12	17,1	2	2,9	0	0	0	0	70	100%
8	56	80,0	14	20,0	0	0	0	0	0	0	70	100%
9	55	78,6	15	21,4	0	0	0	0	0	0	70	100%
10	35	50,0	31	44,3	4	5,7	0	0	0	0	70	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya selalu hadir tepat waktu saat bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah absen dari pekerjaan saya tanpa alasan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,0%.

- 3) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan kepada saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau 74.3%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya mempunyai keterampilan untuk menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 59 orang atau 84,3%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 59 orang atau 84,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai aturan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75.7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 56 orang atau 80%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha membuat suasana yang baru dalam bekerja agar tidak merasa jenuh, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 56 orang atau 80%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya akan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang atau 78,6%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya tidak akan mengeluh dan selalu bersemangat dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 50%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable Disiplin Kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju hal ini dapat diketahui bahwa responden hadir tepat waktu saat bekerja, tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan kepada saya, mempunyai keterampilan untuk menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya, bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada saya., berusaha melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai aturan, mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan tepat waktu, berusaha membuat suasana yang baru dala bekerja agar tidak merasa jenuh, bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, tidak akan mengeluh dan selalu bersemangat dalam bekerja.

b. Variabel Motivasi

Tabel. 4.4 Skor Angket untuk Motivasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	75,7	16	22,9	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
2	55	78,6	16	22,9	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
3	51	72,9	18	25,7	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
4	51	72,9	17	24,3	2	2,9	0	0	0	0	70	100%
5	51	72,9	19	27,1	0	0	0	0	0	0	70	100%
6	53	75,7	17	24,3	0	0	0	0	0	0	70	100%
7	52	74,3	17	24,3	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
8	54	77,1	16	22,9	0	0	0	0	0	0	70	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai harus bekerja kerasn serta wewenang yang bisa dipertanggung jawabkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir,

sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang atau 78,6%.

- 3) Jawaban responden tentang Dalam mengerjakan pekerjaan setiap pegawai ingin mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya darimasyarakat, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi, dan aspirasi yang berbeda, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,9%.
- 5) Jawaban responden tentang Pegawai memiliki kewenangan dantanggungjawab terhadap keberhasilan kantor sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,9%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya akan menyelesaikan pekerjaan saya walau terkadang melewati jam pulang kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Rekan kerja dalam instansi merupakan orang-orang pilihan dari para ahli dibidangnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 74,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Dalam bekerja saya akan berusaha memanfaatkan waktu seefisien mungkin, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable Motivasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju hal ini dapat diketahui

bahwa responden menyelesaikan pekerjaan pegawai harus bekerja keras serta wewenang yang bisa dipertanggung jawabkan, Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir, dalam mengerjakan pekerjaan setiap pegawai ingin mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya darimasyarakat, pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi, pegawai memiliki kewenangan dantanggungjawab terhadap keberhasilan kantor, menyelesaikan pekerjaan saya walau terkadang melewati jam pulang kerja, rekan kerja dalam instansi merupakan orang-orang pilihan dari para ahli dibidangnya.

Tabel. 4.7
Skor Angket untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	75,7	17	24,3	0	0	0	0	0	0	70	100%
2	53	75,7	14	20,0	2	2,9	1	1,4	0	0	70	100%
3	51	72,9	18	25,7	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
4	54	77,1	15	21,4	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
5	51	72,9	18	25,7	1	1,4	0	0	0	0	70	100%
6	54	77,1	16	22,9	0	0	0	0	0	0	70	100%
7	58	82,9	12	17,1	0	0	0	0	0	0	70	100%
8	61	87,1	9	12,9	0	0	0	0	0	0	70	100%
9	61	87,1	9	12,9	0	0	0	0	0	0	70	100%
10	60	85,7	9	12,9	1	1,4	0	0	0	0	70	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75.7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan

gaji lembur, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 75.7%.

- 3) Jawaban responden tentang Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.
- 5) Jawaban responden tentang Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 72,9%.
- 6) Jawaban responden tentang saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 82,9%.
- 8) Jawaban responden tentang Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya.Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 61 orang atau 87,1%.

9) Jawaban responden tentang Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 61 orang atau 87,1%.

10) Jawaban responden tentang Saya pernah mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan *sharing* mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 60 orang atau 85,7%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variabel Organizational Citizenship Behavior, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur, Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja, Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan *sharing* mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya, Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya.Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut, mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya.

c. Variabel Kinerja

Tabel. 4.8
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	59	84,3	8	11,4	2	2,9	1	1,4	0	0	70	100%
2	52	74,3	18	25,7	0	0	0	0	0	0	70	100%
3	49	70,0	21	30,0	0	0	0	0	0	0	70	100%
4	49	70,0	21	30,0	0	0	0	0	0	0	70	100%
5	52	74,3	16	22,9	1	1,4	1	1,4	0	0	70	100%
6	54	77,1	13	18,6	3	4,3	0	0	0	0	70	100%
7	54	77,1	16	22,9	0	0	0	0	0	0	70	100%
8	54	77,1	16	22,9	0	0	0	0	0	0	70	100%
9	57	81,4	13	18,6	0	0	0	0	0	0	70	100%
10	55	78,6	15	21,4	0	0	0	0	0	0	70	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya akan berkerja sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 59 orang atau 54.3%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau 74,3%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya akan memanfaatkan waktu kerja sefeisen mungkin, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang atau 70%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya akan berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang atau 70%.

- 5) Jawaban responden tentang Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau 74,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.
- 7) Jawaban responden tentang Pimpinan menjadi panutan saya dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.
- 8) Jawaban responden tentang Pemimpin bertindak cepat ketika ada permasalahan yang dihadapi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 77,1%.
- 9) Jawaban responden tentang Karyawan dituntut untuk jujur dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang atau 81,4%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya akan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 55 orang atau 78,6%

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable kinerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju hal ini dapat diketahui bahwa responden berkerja sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang diberikan, memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan memanfaatkan waktu kerja sefeisen mungkin, berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan, berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak, karyawan dituntut untuk bekerja

dengan teliti, Pimpinan menjadi panutan saya dalam bekerja, Pemimpin bertindak cepat ketika ada permasalahan yang dihadapi dan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki.

4.1.3 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

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

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto,

2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

Tabel 4.11. Hasil Outer Loading

	Disiplin Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
X1.1	0,710			
X1.10	0,721			
X1.2	0,793			
X1.3	0,701			
X1.4	0,848			
X1.5	0,733			
X1.6	0,833			
X1.7	0,801			
X1.8	0,742			
X1.9	0,716			
X2.1			0,926	
X2.2			0,898	

X2.3			0,914	
X2.4			0,717	
X2.5			0,922	
X2.6			0,833	
X2.7			0,729	
X2.8			0,713	
Y1.1		0,842		
Y1.10		0,766		
Y1.2		0,776		
Y1.3		0,836		
Y1.4		0,759		
Y1.5		0,737		
Y1.6		0,962		
Y1.7		0,963		
Y1.8		0,960		
Y1.9		0,833		
Z1.1				0,782
Z1.10				0,826
Z1.2				0,809
Z1.3				0,793
Z1.4				0,745
Z1.5				0,634
Z1.6				0,716
Z1.7				0,844
Z1.8				0,884
Z1.9				0,816

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 100 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, OCB dan Kinerja Pegawai memenuhi standar validitas dengan nilai di atas 0.6 untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.12.
Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja (X1)	0,766
Kinerja (Y)	0,755
Motivasi Kerja (X2)	0,815
OCB (Z)	0,883

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, OCB dan Kinerja Pegawai memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.13.
Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Disiplin Kerja (X1)	0,822
Kinerja (Y)	0,681
Motivasi Kerja (X2)	0,868
OCB (Z)	0,907

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, OCB dan Kinerja Pegawai memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten

dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.14.
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja (X1)	0,347
Kinerja (Y)	0,307
Motivasi Kerja (X2)	0,496
OCB (Z)	0,505

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, OCB dan Kinerja Pegawai telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

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

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.15.
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,484	0,469
OCB (Z)	0,797	0,793

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,793 dan 0,468. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu OCB adalah sebesar 79,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai adalah sebesar 46,8% dengan demikian model tergolong substansial (rendah).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, 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, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16
Hasil *F-Square*

	Disiplin Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
Disiplin Kerja (X1)		0,019		0,043
Kinerja (Y)				
Motivasi Kerja (X2)		0,300		0,852
OCB (Z)		0,290		

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,019, maka efek yang rendah atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Disiplin Kerja (X1) terhadap OCB (Z) memiliki nilai 0,043, maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap OCB (Z) memiliki nilai 0,852, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0.300, maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel OCB (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,290, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. 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.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.17.
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	1,035	0,301
Disiplin Kerja (X1) -> OCB (Z)	2,086	0,037
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0,151	0,880
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	10,455	0,000
OCB (Z) -> Kinerja (Y)	4,491	0,000

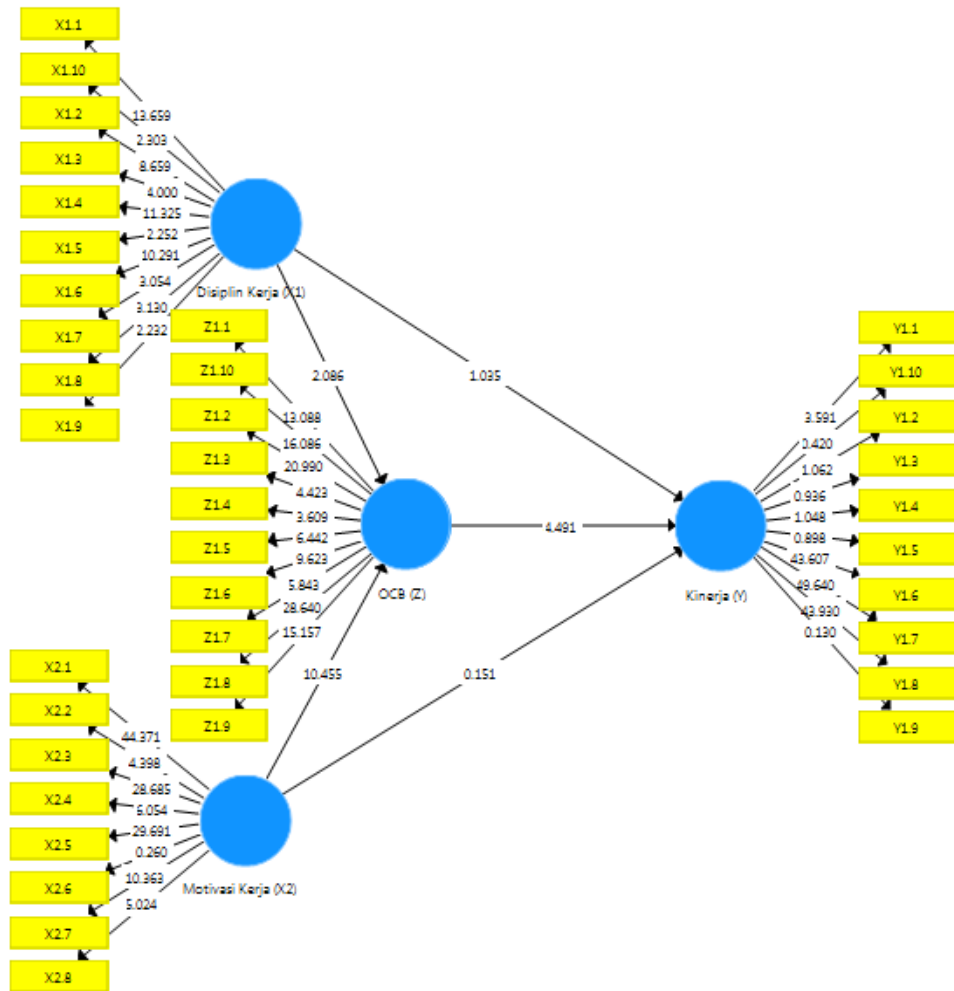
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 1,035. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Disiplin

Kerja seorang, maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,301 > 0,05$, dengan demikian Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.151. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Motivasi Kerja, maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,880 > 0,05$, dengan demikian Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 4,491. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik OCB yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 2,086. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Disiplin Kerja seorang maka semakin tinggi pula OCB. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,037 < 0,05$, dengan demikian Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai.
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB mempunyai koefisien jalur sebesar 10,455. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memberi pengaruh pada OCB. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.



Gambar 4.2. Hasil Path Analysis

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

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

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (OCB), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/Disiplin Kerja)

terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (OCB), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/Motivasi Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.18
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> OCB (Z) -> Kinerja (Y)	3,815	0,000
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja (Y)	4,074	0,000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel OCB sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 3.815 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa OCB sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel OCB sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 4,074 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa OCB sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	0,195	0,846
Disiplin Kerja (X1) -> OCB (Z)	2,086	0,037
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	3,315	0,001
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	10,455	0,000
OCB (Z) -> Kinerja (Y)	4,491	0,000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 0,195 dengan nilai P-Values 0,846 > 0.05 (tidak berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 3,315 dengan nilai P-Values 0.001 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 4,491 dengan nilai P-Values 0.000 < 0.05 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB diperoleh hasil sebesar 2,086 dengan nilai P-Values 0.037 < 0.05 (berpengaruh signifikan).

5. Total effect untuk pengaruh Motivasi Kerja dan OCB diperoleh hasil sebesar 3,315 dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 1,035 dengan angka signifikan 0,301. Hal ini menunjukkan semakin rendah Disiplin Kerja seseorang maka akan semakin rendah pula kinerja pegawai seseorang.

Menurut (Afandi, 2021) disiplin 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. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Safitri, 2013), (Nasution & Lesmana, 2018b), (Faustyna & Jumani, 2017), (Hasibuan & Silvy, 2021), (Arda, 2017), (Jufrizen, 2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Jufrizen, 2018) membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 0,151 dengan angka signifikan 0,880. Hal ini menunjukkan semakin rendah Motivasi Kerja seseorang maka akan semakin rendah kinerja pegawai.

Menurut (Mangkunegara, 2013) bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Efendy & Lesmana, 2020), (Jufrizen & Fadillah, 2022), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Ainanur & Tirtayasa., 2018), (Farisi et al., 2020), (Andayani & Tirtayasa, 2019), dan (Hasibuan & Silvyia, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.3. Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 4,491 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin baik OCB seseorang maka akan semakin baik kinerja pegawai.

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara regular, tekun secara kontinyu dan bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku atau tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2019). Hasil penelitian terdahulu (Rianti & Irian, 2016) dan (Barza & Arianti, 2019). Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Patiwael et al., 2021). Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin meningkat. Hasil penelitian (Haryanti et al., 2018) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

4.3.4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 2,086 dengan angka signifikan 0,037. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Disiplin Kerja seseorang maka akan semakin baik OCB seseorang.

Motivasi pada seorang karyawan juga menjadikan semangat yang tinggi terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan juga kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi. Penelitian oleh (Priyandini et al., 2020) dan (Widyastuti & Palupiningdyah, 2015) menemukan motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 10,455 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Motivasi Kerja seseorang maka akan semakin baik OCB.

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2021), (Jufrizen et al, 2020) dan (Suzanna, 2017), membuktikan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.6. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 3,815 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Sipayung, 2021) pengaruh negatif dan tidak signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi *organizational citizenship behavior*. Sedangkan hasil dari penelitian (Kurnianto & Kharisudin, 2022) variabel OCB tidak dapat memediasi variabel disiplin kerja untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung.

4.3.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,047 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Anwar et al., 2014), bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurnaningsih &

Wahyono, 2017), (Danendra & Mujiati, 2016); (Maryati & Fernando, 2018) menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Tidak ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan
2. Tidak ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan
3. Ada pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
4. Ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap OCB pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
5. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
6. Ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
7. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Mengenai Disiplin Kerja yang dilaksanakan seharusnya perusahaan lebih menerapkan peraturan yang ada dan lebih tegas dalam memberi teguran kepada pegawai yang tidak menaati peraturan yang berlaku.
2. Hendaknya organisasi memperhatikan Motivasi, karena dengan Motivasi yang baik diharapkan kinerja karyawan akan semakin meningkat
3. Hendaknya karyawan lebih meningkatkan perilaku organizational citizenship behavior agar terciptanya lebih kondusif demi tujuan organisasi.
4. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk meningkatkan Kinerja. Jika Disiplin Kerja, Motivasi dan OCB ditingkatkan maka Kinerja akan meningkat. Sehingga perlu dilakukan beberapa keputusan untuk memberikan Disiplin Kerja , OCB dan Motivasi yang lebih baik sehingga nantinya Kinerja karyawan akan meningkat.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel terikat, yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja, variabel intervening terdiri dari 1 variabel yaitu OCB sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai seperti pengawasan lingkungan kerja, disiplin kerja dan sebagainya.

2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah & Jagiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Afandi, A. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja dengan Etos Kerja sebagai Variabel Mediasi di Kecamatan Lubuk Sikaping. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 33–46.
- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Agustin, Y. H., & Kurniawan, H. (2015). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Weighted Product (Studi Kasus: Stmik Pontianak). *Seminar Nasional Informatika*, 1(1), 177–182.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54
- Antika, C., & Ayu, A. R. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses (PTTA) Medan. *Jurnal Studi Manajemen*, 3(2), 1–8.
- Arda, M. (2017). 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.
- Astuti, R., & Prayogi, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 490–502.
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya (MBEP)*, 5(2), 1–10.

- 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
- Bahri, S., Afandi, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences. *International Journal of Business and Social Research*, 2(4), 195–210.
- Damayanti, S. (2016). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Motivasi Kerja Pegawai Tetap di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Kalimantan Timur Tahun 2014. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 2(2), 139–149.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 1–13.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) KebunTanah Putih Provinsi Riau. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., Willy, Y., & Sheila, N. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(1), 121–133.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 224–234
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Galingging, E. S., & Farisi, S. (2021). Pengaruh Pengamatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Pembangunan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1–14.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120– 135.
- Haryanti, R. E., Djati, P., & Tobing, S. J. (2018). Analisis Hubungan Motivasi Dan Disiplin Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pt . Toshiba Consumer Products Indonesia. *Jurnal Ilmiah*, 18(2), 6–22.
- Hasibuan, J. S. (2017). Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT POS Indonesia Kantor Pos Medan. *Kumpulan Jurnal*

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 1–10.

- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). 93-108 Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Irfan, B. N. (2018). Islamic Management; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.I, No.1, Januari 2018. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 70–97.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J. (2016). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 1, 405–424.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181–195.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246–258.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable.

In Proceedings of AICS-Social Sciences, 441–446.

- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- 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.
- Kasman, P. S. P. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja Dan Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 689–696.
- Kurniawan, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Badan Pengelolapajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis [JIMEIS]*, 1(3), 1–11.
- 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. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 4(1), 35–46.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya Offset.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 296–308.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 15(1), 48–60.
- 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.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018a). Influence of Work Discipline and

- Supervision To Increasing Employee Productivity in Pt. Citra Robin Sarana Medan. *Jurnal Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 742–750.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018c). The Effect Of Competency And Compensation On Research Performance Of Lecturers At Private Universities In Medan. *In Annual Conference of Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, and Banking*, 1(6), 206–213.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2020). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal Of International Conference Proceedings (JICP)*, 1(1), 321–328.
- Nurnaningsih, S., & Wahyono, N (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Patiwael, W., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. F. 8. pd. (2021). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai badan penanggulangan bencana daerah kota yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 4(3), 156–161.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Silvya, B., & Hasibuan, J. S. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional*, 2(1), 134–147. Sinambela, S. (2019). Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Di Pt. Astra International Tbk - Tso Kapuk. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(1), 124– 132.
- 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.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, 19(1), 42–50.

- 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.
- Tirtayasa, S., & Andayani, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- 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.