

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PRGAWAI DI MEDIASI OLEH  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA  
BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN  
LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA  
(BPSKL)**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**LUTHFI AULIA SIPAYUNG**

**1705160184**

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



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 23 September 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.


**MEMUTUSKAN**

Nama : LUTHFI AULIA SIPAYUNG  
NPM : 1705160184  
Program Studi : MANAJEMEN  
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA

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**

  
(YUDI SISWADI, SE., M.M)

**Penguji II**


  
(Drs. DANISLANDAR, SE., M.M)

**Pembimbing**


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

**Panitia Ujian**

**Ketua**

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

**Sekretaris**

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : LUTHFI AULIA SIPAYUNG  
NPM : 1705160184  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI  
OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN  
LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan  
skripsi

Medan, 27 Agustus 2021

Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.psi., M.M)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Jasman Saripuddin Hasibuan, SE., M.Si)

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis

(Lanuri, S., M.M., M.Si)







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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : LUTHFI AULIA SIPAYUNG  
NPM : 1705160184  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI  
OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN  
LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
9/8/21	- pembahasan dipribatki - tabel analisis data penelitian		
29/8/21	- keterbatasan penelitian pribatki		
27/8/21	Ke Disubdit		

Medan, 27 Agustus 2021

Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.psi., M.M)

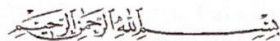
Diketahui/disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Saripuddin Hasibuan, SE., M.si)



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

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **LUTHFI AULIA SIPAYUNG**

NPM : 1705160184

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANITATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA**” 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**

  
86C11AJX481352769

**LUTHFI AULIA SIPAYUNG**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera**

**Luthfi Aulia Sipayung**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : [luthfi.aulia1999@gmail.com](mailto:luthfi.aulia1999@gmail.com)

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa hal, yaitu pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh organizational citizenship behavior pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 52 responden yang merupakan pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Teknik Pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sample 0,620 dan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sample 0,323 dan nilai P-Values  $0,041 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai original sample 0,446 dan nilai P-Values  $0,006 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai original sample 0,476 dan nilai P-Values  $0,003 > 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan memiliki nilai original sample -0,146 dan nilai P-Values  $0,372 > 0,05$ , maka berpengaruh negatif dan tidak signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan, organizational citizenship behavior sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi, karena memiliki nilai original sample -0,065, -0,069 dan nilai P-Values  $0,404 > 0,05$  dan  $0,429 > 0,05$ , maka berpengaruh negatif dan tidak signifikan antara pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior.

**Kata Kunci : Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behavior.**

## ABSTRACT

### **The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employees Mediated by Organizational Citizenship BehaviorAs at the Dan Social Forestry Center Regional Environmental Partnership Sumatra**

**Luthfi Aulia Sipayung**

**Management Study Program, Faculty of Economics and Business  
University of Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : [luthfi.aulia1999@gmail.com](mailto:luthfi.aulia1999@gmail.com)

This study aims to analyze several things, namely the influence of work motivation and work discipline on employee performance which is mediated by organizational citizenship behavior at the Center for Social Forestry and Environmental Partnerships in Sumatra Region. This research uses associative research type with the sample in this study as many as 52 respondents who are employees of the Center for Social Forestry and Environmental Partnerships in Sumatra Region. Data collection techniques using a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of this study indicate that: the effect of motivation on employee performance has an original sample value of 0.620 and a P-Values value of  $0.000 < 0.05$ , so there is a positive and significant effect between work motivation on employee performance; The effect of work discipline on employee performance has an original sample value of 0.323 and a P-Values value of  $0.041 < 0.05$ , then the positive and significant effect between work discipline on employee performance, the effect of motivation on organizational citizenship behavior has an original sample value of 0.446 and a P-Values value of  $0.006 < 0.05$ , then the positive and significant effect between work motivation on organizational citizenship behavior, the effect of work discipline on organizational citizenship behavior has an original sample value of 0.476 and a P-Values value of  $0.003 > 0.05$ , then a positive and significant effect between work discipline on organizational citizenship behavior, the effect of organizational citizenship behavior on employee performance has an original sample value of -0.146 and a P-Values value of  $0.372 > 0.05$ , then there is a negative and insignificant effect between organizational citizenship behavior on employee performance, organizational citizenship behavior as a variable in the mediator does not act as a mediation, because it has an original sample value of -0.065, -0.069 and a P-Values value of  $0.404 > 0.05$  and  $0.429 > 0.05$ , so there is a negative and insignificant effect between the influence of work motivation and work discipline on employee performance in mediation of organizational citizenship behavior.

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

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum* Wr. Wb

Alhamdulillahirrobil'alamin, dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya panjatkan segala puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat-Nya serta kesehatan maupun keselamatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi yang berjudul **“Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL)”**.

Adapun tujuan dari penulisan proposal ini adalah sebagian salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan studi Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal ini masih jauh sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan proposal ini dari semua pihak. Sejak awal sampai akhir selesainya proposal ini, penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan berupa moril dan materil dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini tepat waktu. Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :



1. Teristimewa kepada kedua Orang Tua, Ayahanda Syahrudin Sipayung dan Ibunda Ummi Nadrah Sinaga yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan, serta do'a yang tulus terhadap penulis, sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, S.E, M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Salman Farisi, S.Psi., MM selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini.
7. Bapak Muhamad Rizal Pahlevi, S.E., M.Si. selaku Kepala Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yang telah berkenan untuk memberikan tempat dan fasilitas bagi peneliti dalam melakukan penelitian.
8. Bapak/Ibu dosen yang telah berjasa dan telah memberikan ilmu kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

9. Saudara-Saudari Saya Citra Hardana Putri S.E, Hafiz Nur Khadafi Sipayung dan Maya Nurul Fhadillah yang telah berjasa memberikan bantuan semangat dan moril dalam menyelesaikan proposal ini.
10. Seluruh staff Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan baik dari segi isi maupun tata bahasa penulisannya. Untuk itu penulis terima kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan proposal ini. Akhir kata penulis mengharapkan proposal ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan seluruh mahasiswa/I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalamu'alaikum. Wr.Wb*

Medan, Juli 2021

Penulis,

**LUTHFI AULIA SIPAYUNG**  
**1705160184**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
Latar belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Uraian Teori .....	11
2.1.1 Kinerja Pegawai .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	11
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Pegawai .....	12
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai .....	17
2.1.2 Motivasi Kerja.....	20

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	20
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja.....	21
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	22
2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja .....	25
2.1.3 Disiplin Kerja .....	26
2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja .....	26
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja .....	28
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja .....	29
2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja.....	31
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	35
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	38
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	41
2.2 Kerangka Konseptual .....	43
2.3 Hipotesis.....	51
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	53
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	53
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
3.4 Populasi dan Sampel .....	56
3.5 Teknik Pengumpulan data.....	58
3.6 Teknik Analisis Data.....	59



<b>BAB 4 PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Deskripsi Data.....	65
4.1.1 Identitas Responden .....	65
4.1.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
4.1.1.2 Berdasarkan Usia.....	66
4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	67
4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian .....	68
4.1.2.1 Variabel Kinerja Pegawai.....	68
4.1.2.2 Variabel Organizational Citizenship Behavior.....	69
4.1.2.3 Variabel Motivasi Kerja .....	69
4.1.2.4 Variabel Disiplin Kerja.....	70
4.2 Analisis Data .....	71
4.2.1 Analisis Efek Mediasi (mediation effect).....	71
4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis ( <i>Outer Model</i> ).....	71
4.2.1.1.1 Construct Reliability and Validity .....	76
4.2.1.1.2 Diskriminan Validity .....	77
4.2.1.2 Analisis Model Struktursl/Struktural Model Analysis ( <i>Inner Mode</i> ).....	78
4.2.1.2.1 R-square.....	78
4.2.1.2.2 F-square .....	79
4.2.1.2.3 Mediation Effect.....	81
4.3 Pembahasan.....	87

<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>96</b>
5.1 Kesimpulan .....	96
5.2 Saran.....	97
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai .....	54
Tabel 3.2 Indikator Motivasi Kerja .....	54
Tabel 3.3 Indikator Disiplin Kerja .....	55
Tabel 3.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	55
Tabel 3.5 Jadwal Penelitian.....	56
Tabel 3.6 Strata Pengambilan Sampel .....	58
Tabel 3.7 Penilaian Skala Likert .....	59
Tabel 4.1 Skala Likert .....	65
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	66
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	67
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	68
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior ...	69
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja .....	70
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja.....	71
Tabel 4.9 Construct Reliability Cronbach's Alpha, Rho A, Composite Reliability, Dan Average Variance Extrated (AVE).....	72
Tabel 4.10 Hasil Pertanyaan Variabel (Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) Dan Organizational Citizenship Behavior (Z) .....	74
Tabel 4.11 Composite Reliability .....	76
Tabel 4.12 Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT) .....	77
Tabel 4.13 R-square .....	79

Tabel 4.14 F-square.....	80
Tabel 4.15 Direct Effect.....	81
Tabel 4.16 Indirect Effect .....	85
Tabel 4.17 Total Effect .....	86



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	51
Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm .....	73
Gambar 4.2 Efek Mediasi .....	84

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era global ini berbagai pengaruh perubahan sering terjadi sehingga menuntut suatu perusahaan untuk dapat melihat terhadap tuntutan perubahan dan melakukan upaya untuk membuat strategi dan kebijakan yang sesuai dengan perubahan lingkungan untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai (Sutrisno, 2018).

Menurut (Tanjung, 2016) Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting di dalam suatu perusahaan, tanpa adanya peran karyawan suatu perusahaan tidak akan berjalan.

Selanjutnya menurut (Rini Astuti & Suhendri, 2020) Manusia sebagai salah satu sumber daya yang bersifat dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan. penelitian ini diperlukan meningkat dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan selalu berhadapan dengan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan demikian pembinaan terhadap sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar dalam suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur tentang cara pengadaan sumber daya manusia, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui pelaksanaan kegiatan manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Khair, 2017).

Menurut (Setyowati, 2017) Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki karyawan. Sedangkan menurut (Rosita, 2016) Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Menurut (Sutrisno, 2018) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah prestasi kerja karyawan dalam mencapai target yang telah diberikan perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut (Putra & Sudibya, 2019) Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen jika ingin setiap pegawai memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selama penelitian dilakukan (Setiawan, 2013) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. (Hasyim, Maje, Alimah, & Priyadi, 2020a) berpendapat Bahwa indikator-indikator dari motivasi kerja ada 4 yaitu

perlu untuk pendapatan, perlu untuk relaksasi, perlu untuk keuntungan dan dorongan untuk bekerja. Motivasi secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Dengan terdapatnya motivasi kerja yang baik akan memunculkan aksi atau tindakan yang menuju pada tujuan serta bisa memuaskan suatu kemauan para pegawai yang terdapat dalam suatu organisasi. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kesiapan merupakan sifat seorang pegawai yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu. Hal ini didukung hasil penelitian (Aniasari & Wulansari, 2021) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Husain, 2017) mengemukakan bahwa Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Sedangkan (Harahap & Tirtayasa, 2020) mengemukakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bahwa disiplin adalah terlaksananya rangkaian pekerjaan sesuai prosedur disiplin adalah upaya perusahaan untuk mengendalikan perilaku kerja dan cara kerja pegawai agar mencapai tujuan. Dengan menetapkan prosedur tersebut dampak lainnya adalah tertanam nilai-nilai disiplin, yang diharapkan dapat memperkuat nilai-nilai yang ada dan pencapaian tujuan menjadi lebih efektif. Dari beberapa pendapat diatas disiplin kerja merupakan suatu bentuk upaya pegawai yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai



sehingga perilaku pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Menurut (Gunawan & Netra, 2017) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif yang akan berdampak pada organisasi secara keseluruhan sehingga penting bagi organisasi untuk mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada setiap pegawai. Menurut (Putra & Sudibya, 2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran yang sangat penting dan berdampak positif terhadap perkembangan suatu perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh pegawai. Jika sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai pegawai yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan dapat mendukung kinerja individu dan perkembangan perusahaan atau organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah tindakan yang dilakukan secara sukarela yang dilakukan oleh individu walaupun tindakan tersebut bukanlah merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota perusahaan atau organisasi. Namun, dengan adanya inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau Perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang mempunyai sifat dinamis hal ini dapat dilihat pada kondisi yang ada dalam diri seorang pegawai.

Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P. 14/ Menlhk/ Setjen/ OTL.0/ 1/ 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan. Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah

UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan. Dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi BPSKL Wilayah Sumatera memerlukan sumber daya manusia yang memadai baik dari kualitas dan kuantitasnya. Keadaan pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera memiliki Pegawai sebanyak 108 (Seratus delapan) orang.

Berdasarkan hasil riset awal pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera dengan melakukan observasi langsung dan pengamatan serta wawancara kepada pegawai yang berwenang. Peneliti memperoleh permasalahan yang dilihat dari kinerja para pegawai, antara lain yaitu adanya kurang semangat kerja pada pegawai karena tidak adanya motivasi dari perusahaan seperti insentif, bonus pada pegawai, kurangnya kedisiplinan dalam menaati tata tertib seperti datang terlambat. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai.

Adapun permasalahan motivasi yang terjadi di Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yaitu masih kurangnya pengarahan yang diberikan oleh atasan/pimpinan kepada para pegawai untuk lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ketepatan waktu, karena juga masih banyak para pegawai yang menunda pekerjaan disebabkan masih kurangnya motivasi dari atasan/pimpinan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat. Maka pimpinan/atasan harus memotivasi kepada diri seseorang untuk dapat mendorong mengaktifkan, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku seseorang ke arah

kinerja yang diharapkan dalam rangka memenuhi tujuan organisasi. Dengan kata lain motivasi itu ada dalam diri seseorang dalam wujud niat, harapan, keinginan dan tujuan yang ingin dicapai.

Selain itu disiplin kerja yang ada di Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan yaitu masih banyaknya pegawai yang sering terlambat datang ,dan tugas yang diberikan banyak yang di tunda-tunda sehingga banyak file-file yang tertunda waktu pekerjaannya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti merasa tertarik, untuk membahas masalah tentang pentingnya motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL) dalam bentuk skripsi dengan judul :

**“Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL) ”.**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL) :

- 1) Kinerja pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera belum optimal akibat motivasi dan disiplin yang belum berjalan dengan baik.
- 2) Motivasi kerja yang kurang diberikan pimpinan/atasan kepada seluruh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 3) Masih terdapat beberapa pegawai yang bertindak tidak disiplin dengan peraturan yang ditetapkan seperti masih banyaknya pegawai yang sering terlambat datang ,dan tugas yang diberikan banyak yang di tunda-tunda sehingga banyak file-file yang tertunda waktu pekerjaannya.
- 4) Kurangnya semangat kerja pada pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera wilayah sumatera.

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan sempurna dan memperdalam, maka penulis melihat permasalahan penelitian yang di angkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan “Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Kinerja Pegawai dipilih karna peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Motivasi kerja dipilih karna dengan adanya motivasi yang diberikan akan memberikan dampak yang baik bagi pegawai dan Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Sementara dengan adanya disiplin kerja seluruh pegawai akan membawa sikap teratur dalam mengikuti peraturan yang ada.

#### 1.4. Rumusan Masalah

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

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera ?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera ?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera ?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera ?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Relevan dengan rumusan masalah sebelumnya, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang penulis dapatkan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan teori mengenai Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dalam menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam bidang ilmu pengetahuan ekonomi manajemen, khususnya mengenai hubungan motivasi dan disiplin dengan kinerja pegawai.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Adapun manfaat praktis yang dimaksud antara lain, yaitu:

1. Menambah wawasan serta pengalaman bagi peneliti
2. Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi pemerintah
3. Sebagai bahan referensi perbandingan bagi penelitian sejenis dimasa yang akan datang

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut (Akbar, Hamid, & Djudi, 2016) menjelaskan “Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Sedangkan Menurut (Pratama, 2015) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya , Kualitas yang dimaksud disini adalah kehalusan, kebersihan dan ketelitian dari segi hasil pekerjaan, jadi hasil kinerja yang dihasilkan memiliki nilai persaingan yang mampu dibedakan dari hasil tiap pegawai yang lainnya. Sedangkan kuantitas diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai.

Kinerja pegawai menurut (Baharuddin, 2012) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai



dengan perannya di organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut (Siagian & Khair, 2018) Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada periode ketentuan dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

Kinerja Menurut (Mashar, 2019) Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

Sedangkan Menurut (Astuti & Prayogi, 2018) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah keberhasilan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya guna untuk tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai**

Tujuan dari kinerja menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2014) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Manfaat dari penilaian prestasi kerja (kinerja) pegawai menurut (Yulianti, 2015) sebagai berikut :

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur sejauh mana seseorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.

Sedangkan Manfaat dari kinerja pegawai menurut (Rismawati, 2018, hal. 36) sebagai berikut:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja.
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.

### **2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dalam melaksanakan evaluasi kinerja pimpinan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Gultom, 2014) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan minat seorang pekerja.
2. Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas.
3. Dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut (Sulaksono, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau pegawai sebagai berikut:

- 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja)

Sikap mental yang dimiliki oleh seorang pegawai akan memberikan pengaruh yang terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai.

## 2) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka kinerjanya juga juga semakin meningkat.

## 3) Keterampilan

Pegawai yang memiliki keterampilan dan skill akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada pegawai yang tidak mempunyai keterampilan.

## 4) Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Manajer yang memiliki kepemimpinan yang baik tentu akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

## 5) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan pegawai berpengaruh pada kinerja pegawai. Pegawai tentu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mendapatkan penghasilan sesuai dengan yang diinginkan.

## 6) Kedisiplinan

Situasi dan keadaan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang tidak disiplin akan berleha-leha dalam menjalankan tugas sehingga berakibat pada kinerja.

#### 7) Komunikasi

Para pegawai dan manajer harus menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Karena dengan terjalinnya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

#### 8) Sarana pra sarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas yang mendukung kinerja pegawai karena dengan begitu pegawai akan termotivasi untuk semangat dalam bekerja.

#### 9) Kesempatan berprestasi

Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan dorongan pada pegawai untuk semangat dalam bekerja sehingga membuat pegawai termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau pegawai menurut (Baharuddin, 2012) sebagai berikut:

##### 1) faktor individu

faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

##### 2) faktor dukungan organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan

lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengoragnisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasar tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3) dukungan manajemen

kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemamouan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh pegawai untuk bekerja secara optimal.

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

Dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut (Fattah, 2017) sebagai berikut :

Dimensi hasil kerja dengan indikator :

1) Kuantitas hasil kerja

Pegawai mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.

2) Kualitas hasil kerja

Pegawai memiliki mindset, keterampilan, pengetahuan dan niat baik untuk bekerja dengan hasil yang berkualitas.

### 3) Efisiensi

Perbandingan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan sumber-sumber yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya.

Dimensi perilaku kerja dengan indikator :

#### 1) Disiplin kerja

Pegawai menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban dalam bekerja untuk memperoleh hasil kerja yang baik.

#### 2) Inisiatif

Sikap inisiatif dari pegawai dapat menghasilkan peningkatan dalam hal kinerja untuk memperoleh hasil yang maksimal.

#### 3) Ketelitian

Teliti dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja suatu pegawai meningkat.

Dimensi sifat pribadi dengan indikator :

#### 1) Kepemimpinan

Pemimpin dalam perusahaan merupakan suatu faktor yang dapat menentukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

#### 2) Kejujuran

Dalam perusahaan kejujuran sangat penting karena apabila jujur dalam bekerja tentunya dipercaya oleh semua anggota perusahaan sehingga memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kinerja pegawai dapat meningkat.

### 3) Kreativitas

Kreativitas yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan tentunya hasil kerja yang diperoleh sangat optimal.

Menurut (Mathis, Robert, & Jhon, 2012) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

#### 2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan 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) Kehadiran

Merupakan kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

#### 5) Kemampuan bekerjasama

Merupakan tingkat kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan



pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

## **2.1.2. Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut (H. T. Farid & Hamid, 2016) motivasi sangat bermanfaat dalam menciptakan gairah kerja dan dapat membawa implikasi pada meningkatnya produktivitas kerja. Bekerjasama dengan seseorang yang memiliki motivasi tinggi sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Dengan demikian suatu pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut (Siswanto, 2005) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan sikap energi, mendorong kegiatan (moves). Lalu Menurut S.P Robbins dalam (Hutabarat & Gurning, 2017) mendefinisikan motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Menurut (Saripuddin, 2016) motivasi adalah sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Dan berdasarkan uraian pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan

atau menyalurkan perilaku seseorang kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

### **2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja**

Menurut (Bismala, Ariyanti, & Farida, 2017) motivasi yang diberikan kepada seseorang memiliki beberapa tujuan. Adapun tujuan pemberian motivasi adalah:

- a. Meningkatkan, mengaktifkan, mendorong seseorang pada tujuan tertentu.
- b. Meningkatkan produktivitas.
- c. Memperbaiki moral kerja dengan memberikan seseorang kesempatan untuk berprestasi dalam perusahaan.

Motivasi yang diberikan kepada seseorang memiliki beberapa tujuan. Adapun tujuan pemberian motivasi menurut (M. Hasibuan, 2007, hal. 97) adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan 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. Dan lain sebagainya

Adapun Manfaat motivasi menurut (Bismala et al., 2017) yaitu daya dorong bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas dan produktivitas dari dirinya agar nantinya mereka akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Sedangkan menurut (Kadarisman, 2013) manfaat pemberian motivasi terhadap pegawai adalah sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
7. Menumbukan loyalitas pegawai pada perusahaan

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses Psikologis dalam diri seseorang akan mempengaruhi Faktor-faktor menurut menyatakan bahwa motivasi sebagai:

- 1) Lingkungan Kerja Yaitu segala sesuatu atau kondisi yang dirasakan disekitar para pegawai yang biasanya berpengaruh pada diri pegawai didalam pelaksanaan tugasnya, seperti hubungan antara atasan dengan bawahan yang harmonis.

- 2) Gaji Yaitu balas jasa yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dan status sebagai pegawai yang memberi kontribusi dalam tujuan perusahaan.
- 3) Insentif Yaitu pendorong atau perangsang diluar gaji yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai agar timbul semangat yang besar untuk berprestasi.
- 4) Penghargaan Atau Prestasi Kerja Pegawai akan merasa senang apabila hasil kerja yang dicapai lebih baik serta akan menjadi bangga apabila atasan memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi.
- 5) Rasa Aman Dalam Bekerja Dalam hal ini rasa aman dalam bekerja merupakan hal yang dapat membuat pegawai merasa terpelihara oleh perusahaan, seperti perusahaan memberikan jaminan asuransi kesehatan kepada pegawai sehingga sewaktu- waktu dalam keadaan sakit tidak perlu mengeluarkan biaya terlalu banyak.

Menurut (Sutrisno, 2009) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

faktor-faktor tersebut yaitu:

#### 1. Faktor Intern

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

- a. *Keinginan untuk dapat hidup*
- b. *Keinginan untuk dapat memiliki*
- c. *Keinginan untuk memperoleh penghargaan*

- d. *Keinginan untuk memperoleh pengakuan*
- e. *Keinginan untuk berkuasa*

## 2. Faktor Ekstern

- a. *Kondisi lingkungan kerja*
- b. *Kompensasi yang memadai*
- c. *Supervise yang baik*
- d. *Adanya jaminan pekerjaan*
- e. *Status dan tanggung jawab*
- f. *Peraturan yang fleksibe*

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Kristanti & Pangastuti, 2019, hal. 25) terdiri dari:

1. Kultur organisasi, seperti norma, nilai dan keyakinan bersama anggotanya dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi individu.
2. Lingkungan kerja terdekat, seperti sikap, tindakan rekan dan penyelia serta “iklim” yang mereka ciptakan.

Sedangkan menurut (Hasim, 2019, hal. 24) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain:

- a. Faktor Ekstern
  1. Kepemimpinan
  2. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  3. Komposisi yang memadai
  4. Adanya penghargaan (imbalan) atas prestasi
  5. Status dan tanggung jawab
  6. Peraturan yang berlaku

b. Faktor Intern

1. Kematangan pribadi
2. Tingkat pendidikan
3. Keinginan dan harapan pribadi
4. Kebutuhan terpenuhi
5. Kelelahan dan kebosanan
6. Kepuasan kerja

Jadi dapat ditarik kesimpulan motivasi dapat mempengaruhi beberapa faktor. Baik berupa faktor dari dalam diri dan juga yang mempengaruhi dari luar sehingga motivasi dapat terjadi setiap diri seseorang termasuk keinginan untuk menuju ke arah yang lebih baik.

**2.1.2.4. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu faktor yang dapat mendorong untuk melakukan suatu kegiatan tertentu. Adapun indikator-indikator motivasi kerja menurut (Mohtar, 2019, hal. 13) sebagai berikut:

Motivasi diri dalam diri meliputi:

1. Dorongan untuk meningkatkan prestasi
2. Dorongan untuk menghindari kegagalan
3. Dorongan untuk bekerja keras
4. Dorongan untuk mengaktualisasikan diri

Sedangkan motivasi dari luar diri meliputi:

1. Pujian
2. Hukuman
3. Aturan

Sedangkan menurut (Efendy, 2009, hal. 156) Indikator motivasi sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk berprestasi
- b. Keinginan untuk melakukan perbaikan
- c. Keinginan untuk melakukan perubahan
- d. Keinginan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan kerja
- e. Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja

Indikator-indikator motivasi percaya diri menurut (Sadijan, 2008) sebagai berikut:

- 1) Yakin akan kemampuan diri sendiri untuk berbicara dengan orang lain
- 2) Berani mengungkapkan informasi yang diterima kepada orang lain
- 3) Tidak ragu-ragu
- 4) Sering mengambil inisiatif untuk mengungkapkan gagasan

Motivasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan adanya motivasi dapat menambah energi seorang karyawan agar bersemangat saat bekerja.

### **2.1.3. Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting dalam sebuah kesuksesan organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja dalam suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan sangat erat. Hal ini akan dikemukakan pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya:

Menurut (Rivai & Sagala, 2009) disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku”. Sedangkan menurut (H. Farid, Hamid, & Nurtjahjono, 2016) kedisiplinan dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap pegawai suatu organisasi atau perusahaan terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Perwujudan kedisiplinan itu dapat dilihat dan dinilai dari sikap, perilaku dan bentuk tanggungjawab pegawai yang pada akhirnya adalah mendukung situasi dan suasana kerja yang kondusif dan produktif.

Menurut (Tanjung, 2016) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Sedangkan menurut (Jufrizen Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020) Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap



hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik

### **2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

#### **a. Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut (J Jufrizen, 2016) Tujuan disiplin kerja yaitu untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu disiplin mencoba untuk mencegah untuk kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut (Affandi, 2016) tujuan disiplin kerja adalah disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

#### **b. Manfaat Disiplin Kerja**

Manfaat disiplin kerja menurut (Affandi, 2016, hal. 3) yaitu:

- a. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi
- b. Membangun dan melatih kepribadian yang baik
- c. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi

d. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin

Lalu menurut (Sutrisno, 2009) disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya.

- a. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- b. bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

### **2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Dimana keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan disiplin kerja bagi pegawai dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai atau karyawan suatu organisasi menurut (Affandi, 2016) ,diantaranya:

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor sistem penghargaan
- 3) Faktor kemampuan

- 4) Faktor balas jasa
- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan melekat
- 7) Faktor sanksi hukuman
- 8) Faktor ketegasan
- 9) Faktor hubungan kemanusiaan

Sedangkan Menurut (Offirstson, 2014, hal. 76) Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, antara lain:

1. Besar kecilnya kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Menurut (Offirstson, 2014) Faktor disiplin sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan, sehingga seorang pemimpin perlu menciptakan suasana yang membuat bawahannya menjadi disiplin sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh peraturan yang berlaku di instansi tersebut.

Dapat disimpulkan dari faktor-faktor diatas bahwa disiplin kerja terdiri dari beberapa faktor dapat menegakkan suatu disiplin dalam perusahaan kepada setiap karyawannya yang meliputi kompensasi, pengawasan dan perhatian.

#### 2.1.3.4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Sofyandi, 2008) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, yaitu:

- 1) Tujuan dan kemampuan.
- 2) Teladan Pimpinan.
- 3) Balas Jasa.
- 4) Keadilan.
- 5) Waskat (Pengawasan melekat).
- 6) Sanksi hukum.
- 7) Ketegasan.
- 8) Hubungan kemanusiaan

Menurut (Agustini, 2011) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, beberapa indikator disiplin itu adalah sebagai berikut:

a. Tingkat kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

b. Tata cara kerja

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

c. Ketaatan atas atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

d. Kesadaran kerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baikbukan paksaan.

e. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarandan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Adapun indikator disiplin kerja menurut (Soedjono, 2003) antara lain:

1) Ketepatan waktu

Jika pegawai datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta pegawai dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.

2) Pemanfaatan sarana

Pegawai yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik.

3) Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

Disiplin kerja sangat penting dalam peran kinerja karyawan di perusahaan. Dikarenakan adanya disiplin dinilai dapat membuat karyawan patuh terhadap peraturan dan bekerja secara tepat waktu.

#### **2.1.4. Organizational Citizenship Behavior**

##### **2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Menurut teori Robbins & Judge dalam (Jaya, 2018) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas kerja, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Menurut (Munir, 2020) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Lalu menurut (Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pegawai yang mau melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya (*job description*), serta tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut (Hutahayan, Astuti, Raharjo, & Hamid, 2019)

organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi organisasi.

Dari uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulannya dari beberapa definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut para ahli tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra peran artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan ataupun kewajibannya. Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan pegawai yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, contohnya seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik atau permasalahan yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan sekerja menyelesaikan pekerjaannya, memberi bantuan pada pegawai baru, dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun diluar deskripsi pekerjaannya. Dan sukarela (*discretionary*) yaitu perilaku yang tidak dapat dipaksa menurut

persyaratan peran atau uraian tugas, atau tidak ada dalam kontrak kerjanya dengan organisasi.

#### **2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior**

##### **a. Tujuan Organizational Citizenship Behavior**

Menurut (Muhdar, 2020, hal. 336) organizational citizenship behavior (ocb) bertujuan, yaitu untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya, untuk meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB. Ketika karyawan melihat bahwa situasi yang tepat disediakan di tempat kerja, mereka berusaha lebih keras dari sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu tujuan organizational citizenship behavior (ocb) menurut (Ismuhadjar & Zami, 2020, hal. 40) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kinerja kelompok.
- b) Menurunkan tingkat turnover.
- c) Untuk memperbaiki efisiensi.
- d) Untuk memperbaiki efektivitas dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas.

##### **b. Manfaat Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Gunawan dalam (Oktri & Zulfadil, 2019) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas kerja



- a) Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
- a) Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b) Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- a) Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan
  - b) Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasi tanggungjawab yang lebih

besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok

b) Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

a) Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan diunit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

b) Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling member informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan

menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- 6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
  - b) Member contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.

Sedangkan manfaat *Organizational citizenship behavior* menurut (Muhdar, 2020) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu rekannya yang tidak masuk kerja.
- b. Mempunyai perhatian personal pada karyawan lain.
- c. Meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Menurut (Wirawan, 2013, hal. 723) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

- 1) Kepribadian
- 2) Budaya Organisasi
- 3) Iklim Organisasi
- 4) Kepuasan Kerja
- 5) Komitmen Organisasi

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kepribadian

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok

- 2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja

- 3) Iklim Organisasi

Iklim organisasi yaitu suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi

- 4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya.

- 5) Komitmen Organisasi

Komitmen organisai yaitu ketertarikan kepada organisasi, menunjukkan sikap kepada organisasi sebagai keseluruhan. Pegawai ingin mempertahankan keanggotaannya dan tetap berada dalam organisasi.

Lalu menurut (Nurhayati, Minarsih, & Wulan, 2016) faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi.
2. Kepribadian dan suasana hati (mood).
3. Persepsi terhadap perceived/organizational support.
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

Adapun menurut (Hutahayan et al., 2019) faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional.
2. Budaya organisasional.
3. Imbalan.
4. Komitmen organisasional.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulannya bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan dengan adanya komitmen yang tinggi. Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasi dan diperlukan adanya pegawai lain yang bersedia membantu

mengerjakan pekerjaannya yang bermasalah meskipun itu tidak merupakan tugas atau pekerjaannya.

#### **2.1.4.4. Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator organizational citizenship behavior (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari organizational citizenship behavior (OCB). Berikut ini adalah beberapa indikator dari organizational citizenship behavior (OCB) menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut D. W Organ dalam (Wirawan, 2013) mengemukakan empat indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut:

- 1) Menolong (altruism)
- 2) Kebijakan masyarakat/organisasi (civic virtue)
- 3) Sikap kehati-hatian (conscientiousness)
- 4) Kesopanan (courtesy)
- 5) Sikap sportif (sportmanship)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Menolong (altruism)

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

- 2) Kebijakan masyarakat/organisasi (civic virtue)

Kebijakan masyarakat/organisasi adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah

3) Sikap kehati-hatian (conscientiousness)

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

4) Kesopanan (courtesy)

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

5) Sikap sportif (sportsmanship)

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

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020, hal. 77) terdapat beberapa indikator organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (*civic virtue*).
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*).
3. Sikap sportif (*sportsmanship*).

4. Kesadaran/hati-hati (*conscientiousness*).
5. Harmonisasi hubungan antar personal (*interpersonal harmony*).
6. Melindungi sumber daya perusahaan (*protecting company resources*).
7. Kesopanan/kehormatan (*courtesy*).

Adapun menurut (Sahertin, 2020, hal. 95) indikator organizational citizenship behavior, yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku menolong.
2. Sikap sportif.
3. Kesadaran sebagai warga organisasi.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi memiliki manfaat mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan profuktivitas kerja, dan menghadirkan suasana dan hubungan kerja yang baik. Menurut (Gultom, 2014) Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Lalu menurut (D. S. Harahap & Khair, 2019) motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Jufrizen Jufrizen & Pulungan, 2017), (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021) dan (Jufrizen, 2017) mengemukakan bahwa variabel motivasi



berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat hal sama dengan penelitian (Andayani & Tirtayasa, 2019a) hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gultom, 2014), (J. S. Hasibuan & Silvy, 2019), (Hamid, Marpaung, & Iqbal, 2014); (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Andayani & Tirtayasa, 2019b), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Astuti & Suhendri, 2019) dan (J. S. Hasibuan & Silvy, 2019) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja.

### **2.2.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai**

Sebuah hasil riset empiris telah mendokumentasikan terdapat disiplin kerja memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi yang membangun kinerja organisasinya dalam jangka panjang. Hubungan antara disiplin kerja dengan sukses atau gagal kinerja dalam organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku disiplin sangat berhubungan dengan kinerja. Disiplin kerja sangat mempengaruhi kinerja dikarenakan apabila disiplin kerja diperusahaan itu diterapkan dan dipatuhi maupun ditaati oleh para karyawan maka sebab itu otomatis kinerja yang dihasilkan akan lebih meningkat karena para karyawan memahami aturan-aturan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen Jufrizen, 2018a) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu yang

dilakukan (Arda, 2017) ; (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Rizal & Radiman, 2019); (J Jufrizen, 2016); dan (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan (Jufrizen Jufrizen, 2016), (Jufrizen, 2018), (Nasution & Lesmana, 2018), (Yusnandar, Nefri, & Siregar, 2020), (Jufrizen Jufrizen & Hadi, 2021) dan (Jufrizen, 2016) bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Disebuah organisasi ataupun industri motivasi kerja bisa mempengaruhi organizational citizenship behavior ataupun yang kerap diketahui dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Seseorang pegawai yang mempunyai suatu dorongan ataupun motivasi kerja yang kokoh untuk memenuhi kebutuhan hidup, serta kebutuhan hidup tersebut bisa terpenuhi hingga seseorang pegawai hendak melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik serta lebih kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi serta keefektifan organisasi ataupun industri.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Febriani, 2016); (Jufrizen Jufrizen et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Penelitian lain juga dilakukan oleh

(Mariatin & Supriyantini, 2014) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang ada dalam diri seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula nilai organizational citizenship behavior.

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

Di dalam peranannya SDM mempunyai peranan penting dalam perusahaan, karena pegawai yang ada perlu di jaga dan dipelihara kualitasnya. Salah satunya ialah kedisiplinan kerja dalam bekerja yang dapat menimbulkan perilaku kewarganegaraan atau *Organizational Citizenship Behavior*, karena disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.

Menurut (Robbins, 2006, hal. 31) mendefinisikan “*Organizational citizenship Behavior* yaitu perilaku kewargaan organisasi yang artinya adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.” Oleh karena itu seseorang yang disiplin dalam bekerja dapat menimbulkan perilaku extra role atau perilaku kewarganegaraan pegawai *Organizational citizenship Behavior* yang dapat meningkatkan kinerja yang berkualitas. Organisasi membutuhkan pegawai yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati

semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (salsabillah, 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku pegawai dan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.. Diperkuat oleh (Yudiastra & Darma, 2015) disiplin tidak hanya berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, namun disiplin menunjukkan karakteristik dari pegawai itu sendiri.

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

Menurut (Pratama, 2015) “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya , Kualitas yang dimaksud disini adalah kehalusan, kebersihan dan ketelitian dari segi hasil pekerjaan, jadi hasil kinerja yang dihasilkan memiliki nilai persaingan yang mampu dibedakan dari hasil tiap pegawai yang lainnya. Sedangkan kuantitas diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai”. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran dalam perspektif

keefektifan penilaian kinerja pegawai, terutama dalam pengembangan perusahaan, bahwa semakin detail sebuah penilaian kinerja pegawai dalam suatu perusahaan maka semakin terkaitlah persoalan *organizational citizen behavior* (OCB) sebagai salahsatu alternatif penilaian kinerja pegawai pada perusahaan dengan system penilaian bersifat tidak formil untuk melibatkan pegawai merasa terlibat dalam keputusan perusahaan dengan memberikan kewajiban secara personal, karena standar Semakin professional sumber daya manusia yang pegang kendali atau pegawai yang mengawakinya , visi, misi serta tujuan perusahaan akan dapat tercapai secara efektif , efisien , dan produktif, oleh karena itu diperlukan adanya upaya upaya terstruktur dan berkelanjutan dari suatu organisasi perusahaan, Mengantisipasi hilangnya orientasi pada kehidupan yang lebih bermakna, Sumber daya Manusia menggunakan nilai-nilai luhur sebagai penuntun kehidupan professional dan kinerja individual. beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki *organizational citizen behavior* *Organizational Citizenship Behavior* dapat yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Purba & Seniati, 2004) berpendapat bahwa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* dapat adalah dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Pernyataan tersebut diperkuat oleh (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) yang mengungkapkan bahwa

*Organizational Citizenship Behavior* dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif signifikan.

#### **2.2.6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior***

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja dikatakan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena ketika pegawai termotivasi maka membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Siswanto, 2005); (Danendra & Mujiati, 2016); dan (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kinerja pegawai terhadap *organizational citizenship behavior*. ketika pegawai termotivasi maka mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya. apabila terdapat dorongan motivasi kerja yang tinggi dan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya maka dapat memunculkan atau mendorong seseorang memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior*.

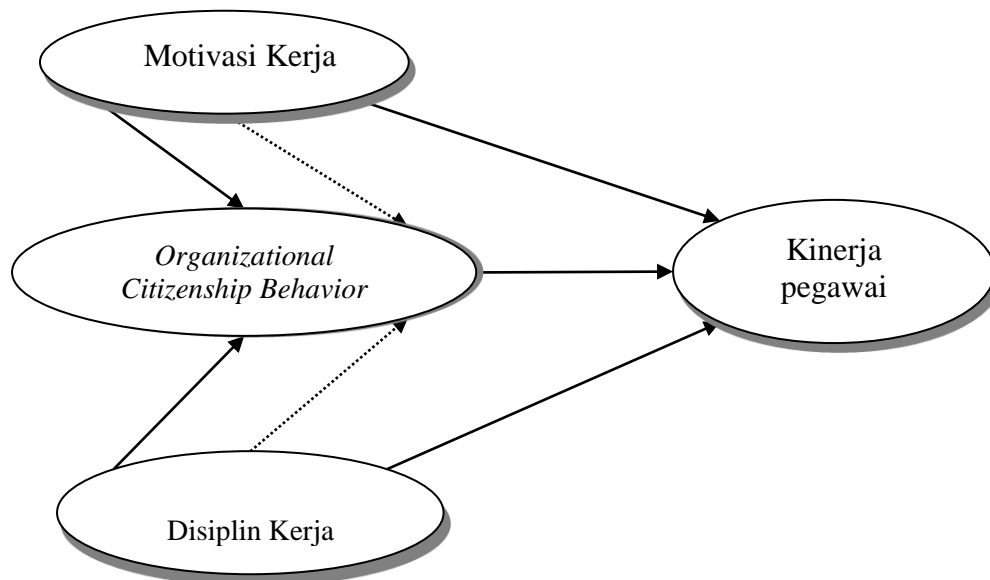
### **2.2.7. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan pegawai mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mempunyai disiplin yang tinggi maka akan menciptakan suasana perusahaan lebih kondusif sehingga akan berdampak positif pada aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan mempunyai harapan agar pegawai perusahaan dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Menurut (M. S. P. Hasibuan, 2011) Disiplin yang dikelola dengan baik akan menghasilkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja. sementara Kinerja pegawai menurut (Baharuddin, 2012) merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya di organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farisi et al., 2020) Penelitian menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian lain juga menyebutkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Lalu (Ticoalu, 2013) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel independen terhadap Kinerja

pegawai. Hasilnya mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Konseptual**

#### **2.3 Hipotesis**

Menurut (Sugiyono, 2016) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
2. Disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.



3. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
4. Disiplin kerja berpengaruh secara Positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
6. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
7. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2016) Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun kelapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah jenuh dan telah terjawab.

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

Menurut (Sugiyono, 2012) Definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Dalam penelitian ini definisi operasional yang diukur ada tiga variabel yaitu Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas dan organizational citizenship behavior (Z) sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

##### **1. Kinerja pegawai**

Menurut (Mashar, 2019) kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja pegawai**

No	INDIKATOR
1	Kuantitas hasil kerja
2	Kualitas hasil kerja
3	Efisiensi

Sumber : (Fattah, 2017)

## 2. Motivasi Kerja

Menurut (Rivai & Sagala, 2009) motivasi kerja merupakan persepsi terkait dengan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

**Tabel 3.2**  
**Indikator Motivasi Kerja**

No	INDIKATOR
1	Kerja keras
2	Orientasi masa depan
3	Tingkat dan cita-cita
4	Usaha untuk maju
5	Ketekunan
6	Hubungan dengan rekan kerja
7	Pemanfaatan waktu

Sumber : (A. Mangkunegara, 2017)

## 3. Disiplin Kerja

Menurut Disiplin kerja merupakan persepsi terkait dengan perilaku yang mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang yang mempunyai

disiplin kerja maka akan timbul dalam dirinya perilaku kewarganegaraan yang memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Disiplin Kerja**

No	INDIKATOR
1	Ketepatan waktu
2	Pemanfaatan sarana
3	Tanggung jawab yang tinggi
4	Ketaatan terhadap aturan kantor

Sumber : (Soedjono, 2003)

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Munir, 2020) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Organizational Citizenship Behavior**

No	INDIKATOR
1	Menolong ( <i>altruism</i> )
2	Kebijakan masyarakat/organisasi ( <i>civic virtue</i> )
3	Sikap kehati-hatian ( <i>conscientiousness</i> )
4	Kesopnan ( <i>courtesy</i> )
5	Sikap sportif ( <i>sportsmanship</i> )

Sumber : (Wirawan, 2013)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yang beralamat di Jl. Sisingamangaraja No. 14 Km. 5,5 Marindal - Medan, Sumatera Utara. Sedangkan waktu penelitian

dilakukan pada bulan Mei 2021 sampai dengan Juni 2021. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Jadwal Penelitian**

No	Proses Penelitian	Bulan							
		Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset								
2	Mengurus surat izin penelitian								
3	Menyusun proposal								
4	Bimbingan proposal								
5	Seminar proposal								
6	Pengumpulan dan pengolahan data								
7	Menyusun skripsi								
8	Bimbingan Skripsi								
9	Sidang mejah hijau								

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari seluruh populasi pegawai yang terdaftar di Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yang berjumlah sebanyak 108 orang.

#### 2. Sampel

Menurut (Juliandi et al., 2015) Sampel merupakan bagian dari jumlah populasi yang digunakan dalam suatu penelitian. Menentukan jumlah

sampel dari suatu populasi dapat menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Keterangan:

1 = Konstanta

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan sebanyak 10%

Berdasarkan rumus diatas, maka untuk menentukan sampel yang ada di Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah sebagai berikut:

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

$$n = \frac{108}{1 + 108 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{108}{2.08}$$

$$n = 52$$

Dengan demikian sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 52 orang pegawai tetap pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

**Tabel 3.6**  
**Strata Pengambilan Sampel**

No	UNIT KERJA	Populasi	Sampel
1	Divisi Tata Usaha	25	13
2	Divisi Kemitraan Lingkungan	21	10
3	Divisi Penyiapan Kawasan Hutan dan Usaha Perhutanan Sosial	20	7
4	Divisi Tenural dan Hutan Adat	18	7
5	Tenaga Fungsional Tertentu	12	7
6	Tenaga Fungsional Umum	7	5
7	Kelompok Jabatan	5	3
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>52</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai diobjek penelitian yaitu Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera dengan menggunakan Skala Likert dengan bentuk checklist dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.
- 2) Wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

**Tabel 3.7**  
**Penilaian Skala Likert**

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

Sumber : (Sugiyono, 2016)

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### A. Analisis Struktural Equation Modelling (SEM)

Model persamaan struktural (Structural Equation Modelling) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogenous dan endogenous dengan banyak indicator (Haryono, 2015). Secara umumnya bahwa Structural Equation Modelling (SEM) adalah sebuah model statistic yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik langsung atau melalui variable antara (intervening or moderating).

#### B. Partial Least Square

Dalam penelitian, sering kali seseorang penelitian akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antara



variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil (Haryono, 2015).

Partial Least Square (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut. Partial Least Square (PLS), menggunakan dua evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu a) Outer Model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas; b) Inner Model bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

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

Model pengukuran (Outer model) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan 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.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composit Reliability adalah sebagai berikut:

##### **a) Convergent Validity**

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indicator konstruk.

Nilai loading factor  $> 0,7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor  $> 0,5$  masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima  $0,4$ . Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2015).

#### **b) Discriminant Validity**

Discriminant validity terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk/membandingkan akan kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruknya (Haryono, 2015).

**c) Composit Reliability**

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Composit Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal konsistensi dibandingkan Cronbach's alpha sebab composit reliability (CR) tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indicator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan composite reliability. Interpretasi composite reliability sama dengan cronbach alpha. Nilai batas  $\geq 0,7$  dapat diterima dan nilai  $\geq 0,8$  sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya.

**d) Second Order Confirmatory Factor Analysis**

Dalam PLS, pengujian second order konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indicator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten kedimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (second order) yang

bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (first order). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indicator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian convergent validity dan discriminant validity (proses algoritma) terdapat indicator disalah satu konstruk (apakah indicator yang di higher order atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor loadingnya rendah maka indicator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di higher order dan dimensi konstruk). Pada tahap bootstrapping, nilai table path coefficient akan menunjukkan tingkat signifikan dari masing-masing indicator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik  $> 1,96$ .

#### **b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut inner model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

##### **a) R-Square (R<sup>2</sup>)**

Untuk mengevaluasi model structural adalah dengan cara melihat signifikan hubungan antar variabel. Perubahan nilai R-squares (R<sup>2</sup>) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten

dependen. Kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R<sup>2</sup> 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai substansial, sedang dan lemah.

**b) Uji Hipotesis (Bootstrapping)**

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali, number of bootstrap samples sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS. Dalam resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-values sebesar 1,65 (significance level = 10%), 1,96 (significance level = 5%) dan 2,58 (significance level = 1%) .

## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ), 10 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ), 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ), dan 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 52 orang pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan wilayah Sumatera sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

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

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  (Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*) maupun variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

##### 4.1.1 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

#### 4.1.1.1 Berdasarkan Jenis kelamin

Responden penelitian sebanyak 52 orang responden yang masing-masing terdiri dari sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	28	53,8%
2	Perempuan	24	46,2%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden, yaitu laki-laki yaitu 28 orang atau 53,8% dan perempuan yaitu 24 orang atau 46,2% . Dari data diatas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah laki-laki, yaitu berjumlah 28 orang. Dimana pekerjaan yang diberikan dan menjadi tanggung jawab banyak dibebankan kepada karyawan laki-laki.

#### 4.1.1.2 Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun- dan usia 51-60 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21-30 tahun	27	51,9%
2	31-40 tahun	13	25%
3	41-50 tahun	8	15,4%
4	51-60 tahun	4	7,7%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas kelompok umur responden yang terbesar adalah 21-30 tahun yakni sebanyak 27 orang (51,9%). Kemudian disusul responden yang berusia 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang (25%), responden berusia 41-50 tahun sebanyak 8 orang (15,4%), dan yang terakhir responden berusia diatas 51-60 tahun sebanyak 4 orang (7,7%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia yang lebih dominan adalah usia 21-30 tahun karena pada usia tersebut masih dalam masa produktif dalam bekerja.

#### 4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari 52 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni : SMA, D-3, S-1, dan S-2. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
	SMA	8	15,4%
	D-3	9	17,3%
	S-1	29	55,8%
	S-2	6	11,5%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera, tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 8 orang (15,4%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 9 orang (17,3%). Lalu responden dengan tingkat pendidikan S-1



sebanyak 29 orang (55,8%), kemudian responden dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 6 orang (11,5%). Maka dapat disimpulkan yang paling banyak mayoritas responden di dengan tingkat pendidikan S-1 Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah sebanyak 29 orang atau sekitar (55,8%).

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan adalah sebagai berikut:

##### 4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang di rangkum dalam tabel 4.5 sebagai berikut :

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

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	67,3	13	25	4	7,7	0	0	0	0	52	100
2	29	55,8	20	38,5	2	3,8	1	1,9	0	0	52	100
3	30	57,7	17	32,7	4	7,7	0	0	1	1,9	52	100
4	27	51,9	20	38,5	4	7,7	1	1,9	0	0	52	100
5	31	59,6	15	28,8	5	9,6	1	1,9	0	0	52	100
6	31	57,6	14	26,9	6	11,5	1	1,9	0	0	52	100
7	27	51,9	20	38,5	5	9,6	0	0	0	0	52	100
8	32	61,5	16	30,8	4	7,7	0	0	0	0	52	100
9	32	61,5	15	28,8	5	9,6	0	0	0	0	52	100
10	32	61,5	16	30,8	2	3,8	2	3,8	0	0	52	100

*Sumber : Data Penelitian (Diolah)*

Dari jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Dapat dilihat dari kualitas kerja dan

kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam menerima pekerjaan.

#### 4.1.2.2 Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang di rangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

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

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	53,8	15	28,8	6	11,5	1	1,9	2	3,8	52	100
2	27	51,9	18	34,6	6	11,5	1	1,9	0	0	52	100
3	26	50	19	36,5	6	11,5	1	1,9	0	0	52	100
4	26	50	21	40,4	5	9,6	0	0	0	0	52	100
5	24	46,2	19	36,5	7	13,5	2	3,8	0	0	52	100
6	22	42,3	26	50	4	7,7	0	0	0	0	52	100
7	24	46,2	20	38,5	7	13,5	0	0	1	1,9	52	100
8	25	48,1	18	34,6	6	11,5	2	3,8	1	1,9	52	100
9	29	55,8	17	32,7	6	11,5	0	0	0	0	52	100
10	32	61,5	13	25	6	11,5	0	0	1	1,9	52	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel organizational citizenship behavior sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah sebanyak mayoritas baik.

#### 4.1.2.3 Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi kerja yang di rangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut

**Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Motivasi Kerja (X1)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	78,8	7	13,5	4	7,7	0	0	0	0	52	100
2	33	63,5	15	28,8	2	3,8	2	3,8	0	0	52	100
3	28	53,8	20	38,5	3	5,8	1	1,9	0	0	52	100
4	23	44,2	19	36,5	10	19,2	0	0	0	0	52	100
5	23	44,2	16	30,8	4	7,7	3	5,8	6	11,5	52	100
6	25	48,1	20	38,5	6	11,5	0	0	1	1,9	52	100
7	32	61,5	15	28,8	4	7,7	0	0	1	1,9	52	100
8	30	57,7	19	36,5	3	5,8	0	0	0	0	52	100
9	27	51,9	19	36,5	6	11,5	0	0	0	0	52	100
10	27	51,9	19	36,5	4	7,7	1	1,9	1	1,9	52	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel motivasi kerja sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan mayoritas baik.

#### 4.1.2.4 Variabel Disiplin Kerja (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel disiplin kerja yang di rangkum dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Disiplin Kerja(X2)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	59,6	14	26,9	7	13,5	0	0	0	0	52	100
2	36	69,2	12	23,1	4	7,7	0	0	0	0	52	100
3	31	59,6	18	34,6	3	5,8	0	0	0	0	52	100
4	31	59,6	16	30,8	4	7,7	1	1,9	0	0	52	100
5	33	63,5	16	30,8	2	3,8	1	1,9	0	0	52	100
6	29	55,8	16	30,8	6	11,5	1	1,9	0	0	52	100
7	26	50	21	40,4	4	7,7	1	1,9	0	0	52	100
8	34	65,4	13	25	4	7,7	1	1,9	0	0	52	100
9	27	51,9	19	36,5	6	11,5	0	0	0	0	52	100
10	29	55,8	16	30,8	6	11,5	1	1,9	0	0	52	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel disiplin kerja sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Disiplin kerja mayoritas baik..

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)

#### 4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Masurement Model Analysis (Outer Model)

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

Kriteria construct reliability and validity yang baik dapat dilihat dari:

1. Cronbach Alpha: > 0,7.
2. Rho\_A: >0,7.
3. Composite Reliability: >0,6..

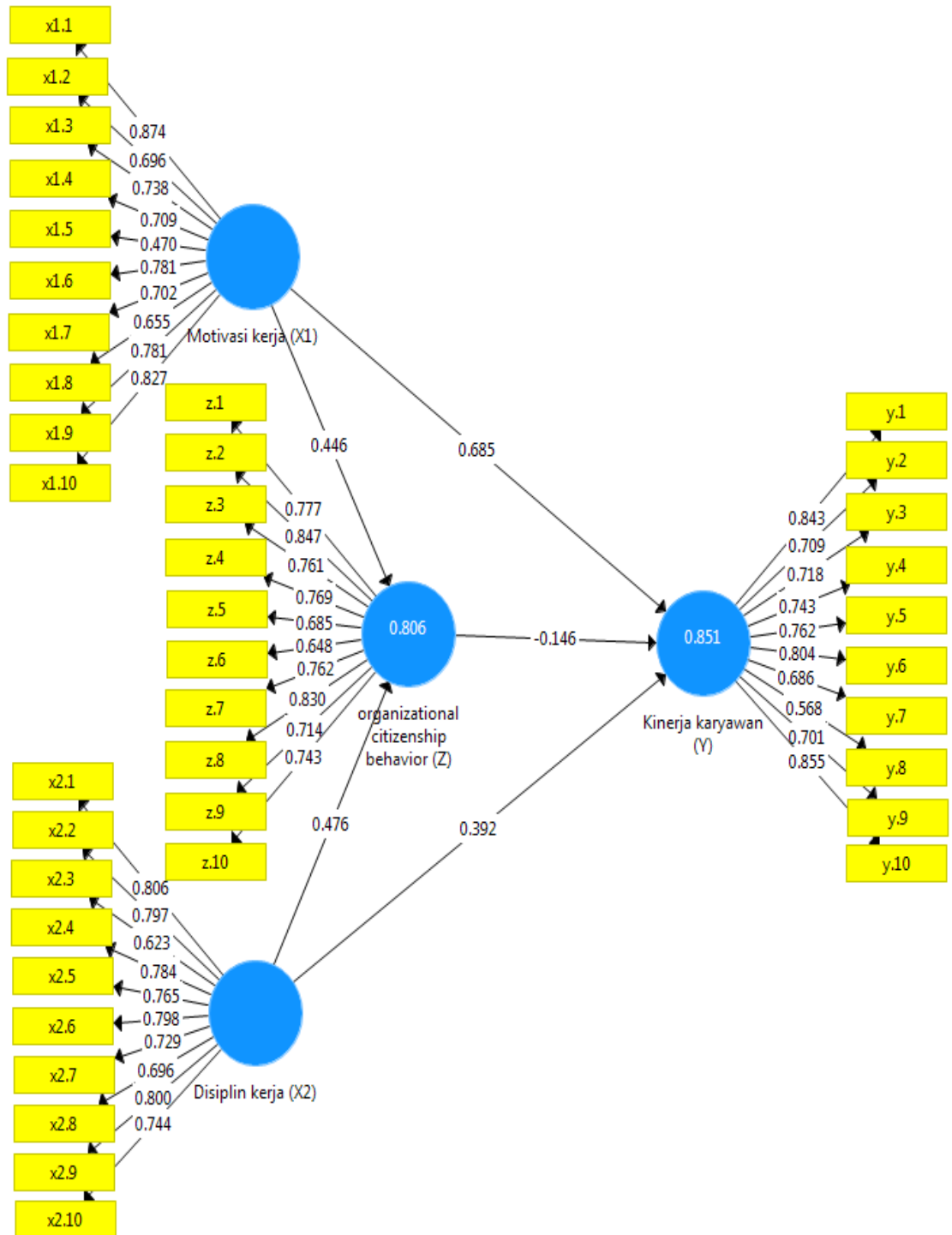
4. Average Variance Extracted (AVE):  $> 0,5$  (Juliandi, 2018)

**Tabel 4.9**  
**Construct Reliability : Cronbach's Alpha, Rho A, Composite Reliability,**  
**Dan Average Variance Extrated (AVE)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0,908	0,916	0,924	0,552
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,916	0,919	0,930	0,571
Motivasi Kerja(X1)	0,899	0,909	0,918	0,534
Disiplin Kerja (X2)	0,916	0,920	0,930	0,575

*Hasil olahan data SEM-PLS 3*

Dari hasil tabel diatas hasilnya pertanyaan adalah menunjukkan nilai sudah memenuhi syarat yaitu Cronbach Alpha:  $> 0,7$ , Rho\_A:  $>0,7$ , Composite Reliability:  $>0,6$ , dan AVE $>0,5$  itu berarti konstruk variabel Kinerja Karyawan (Y), Organizational Citizenship Behavior (Z), Motivasi Kerja (X1), dan Disiplin Kerja (X2) konstruk baik.



**Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm**

**Tabel 4.10 Hasil AVE Pertanyaan Variabel  
(Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) Dan  
Organizational Citizenship Behavior (Z))**

<b>Variabel</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Hasil AVE</b>
<b>Motivasi Kerja (X1)</b>	X1.1	0,874
	X1.2	0,696
	X1.3	0,738
	X1.4	0,709
	X1.5	0,470
	X1.6	0,781
	X1.7	0,702
	X1,8	0,655
	X1,9	0,781
	X1,10	0,827
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>	X2.1	0,806
	X2.2	0,797
	X2.3	0,623
	X2.4	0,784
	X2.5	0,765
	X2.6	0,798
	X2.7	0,729
	X2.8	0,696
	X2,9	0.800
	X2.10	0,744

<b>Organizational Citizenship Behavior (Z)</b>	Z.1	0,777
	Z.2	0,847
	Z.3	0,761
	Z.4	0,769
	Z.5	0,685
	Z.6	0,648
	Z.7	0,762
	Z.8	0,830
	Z.9	0,714
	Z.10	0,743
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.1	0,843
	Y.2	0,709
	Y.3	0,718
	Y.4	0,743
	Y.5	0,762
	Y.6	0,804
	Y.7	0,686
	Y.8	0,568
	Y.9	0,701
	Y.10	0,855

Dari data tabel diatas terdapat ada hasil AVE semua pertanyaan tiap-tiap variabel yaitu menunjukkan bahwa konstruk baik, maka dari itu harus semua hasil pertanyaan nilai AVE diatas 0,5 dan sudah memenuhi syarat



diatas 0,5.

#### 4.2.1.1.1 *Construct reliability and validity*

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

**Tabel 4.11 Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
Motivasi Kerja(X1)	0,918
Disiplin Kerja (X2)	0,930
Kinerja Karyawan (Y)	0,924
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,930

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel Motivasi Kerja (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability Motivasi Kerja (X1) adalah  $0.918 > 0.6$
- 2) Variabel Disiplin Kerja (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability Disiplin Kerja (X2) adalah  $0.930 > 0.6$
- 3) Variabel kinerja karyawan (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja karyawan (Y) adalah  $0.924 > 0.6$ .
- 4) Variabel organizational citizenship behavior (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability organizational citizenship behavior (Z) adalah  $0.930 > 0.6$

#### 4.2.1.1.2. Discriminant Validity

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

**Tabel 4.12 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)**

	<i>Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)</i>			
	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Disiplin Kerja (X2)				
Kinerja Karyawan (Y)	0,954			
Motivasi Kerja (X1)	0,989	0,997		
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,947	0,861	0,960	

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut : (1) Variabel X2 (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki Heretroit-Monotrait Ratio  $0,954 > 0,90$ , artinya validitas discriminant buruk, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel X2 (disiplin kerja) terhadap X1 (motivasi kerja) nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0,989 > 0,90$ , artinya validitas discriminant buruk, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (3) variabel X2 (disiplin kerja) terhadap Z (organizational citizenship behavior) Heretroit Monotrait Ratio

0.947>0.90, artinya validitas discriminant buruk atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (4) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki Heretroit Monotait Ratio 0.997>0.90, artinya validitas discriminant buruk atau benar-benar berbeda dari konstrulsi lain; (5) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Z (organizational citizenship behavior) memiliki Heretroit Monotrait Ratio 0.960<0.90, artinya validitas discriminant buruk, atau benar-benar berbeda dari kontruksi lain; (6) Variabel Z (organizational citizenship behavior) terhadap Y (kinerja karyawan) nilai Heretroit Monotroit Ratio 0.861<0.90, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

#### **4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya.

##### **4.2.1.2.1 R-Square**

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018) Kriteria dari R-Square adalah:

- 1) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- 2) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);

- 3) Jika nilai  $R^2$  (adjusted)= 0.25  $\rightarrow$  model adalah lemah (buruk)  
(Juliandi, 2018)

**Tabel 4.13 R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,851	0,842
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,806	0,799

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0.842 Artinya kemampuan variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 33,1% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.799 artinya kemampuan variabel Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 18,8% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### **4.2.1.2.2 F-Square**

Pengukuran F-Square atau  $f^2$  effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran  $f^2$  (f-square) disebut juga efek perubahan  $R^2$ . Artinya, perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu di hilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
2. Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
3. Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14 F-Square**

	Motivasi Kerja (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Motivasi Kerja(X1)			0,511	0,201
Disiplin Kerja (X2)			0,164	0,228
Kinerja Karyawan (Y)				
Organizational Citizenship Behavior (Z)			0,028	

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.14 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai  $f^2 = 0.511$ , maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai  $f^2 = 0.164$  maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) Variabel X1 (motivasi kerja) terhadap Z (organizational citizenship behavior) memiliki nilai  $f^2 = 0.201$ , maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (disiplin kerja) terhadap Z

(organizational citizenship behavior) memiliki nilai  $f^2=0.228$ , maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (organizational citizenship behavior) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai  $f^2 = 0.028$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.1.2.3 Mediation effects**

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

##### **4.2.1.2.3.1 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 seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

- 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.

- 3) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya dengan standar  $>1,96$ , maka terdapat pengaruh signifikan, begitu juga sebaliknya jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya standar  $<1,96$ , maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- 1) Jika nilai P-Values $<0.05$ , maka signifikan;
- 2) Jika nilai P-Values $>0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

**Tabel 4.15 Direct Effect**

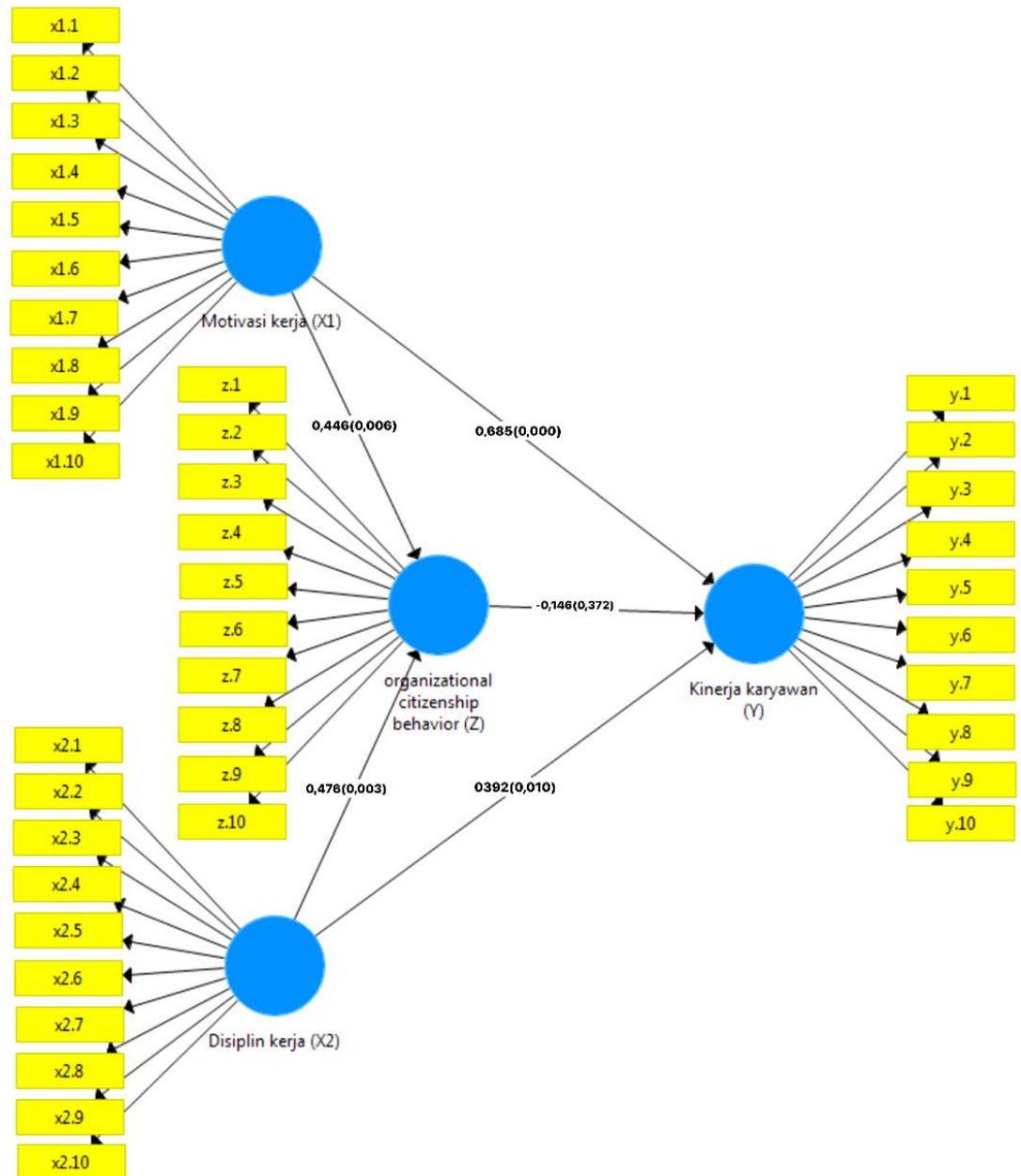
	T Statistics	Original Sample	P-Values
Motivasi Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	3,824	0,685	0,000
Motivasi Kerja (X1) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,735	0,446	0,006
Disiplin Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	2,601	0,392	0,010
Disiplin Kerja (X2) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,961	0,476	0,003
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,839	-0.146	0,372

Sumber : Data SEM-PLS 3

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (di lihat pada original sample), antara lain: (1) motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics  $3,824 > 1,96$ , Koefisien jalur =  $0,685$  dan P-Value =  $(0.000 < 0.05)$ , artinya pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan signifikan; (2) motivasi kerja (X1) terhadap organizational citizenship behavior (Z) : Nilai T Statistics

2,735 > 1,96, Koefisien jalur = 0.446 dan P-Value = (0.006 < 0.05), artinya, pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap organizational citizenship behavior (Z) adalah positif dan signifikan; (3) disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics 2,601 > 1,96, Koefisien jalur = 0.392 dan P-Values = (0.010 < 0.05), artinya, pengaruh disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan signifikan; (4) disiplin kerja (X2) terhadap organizational citizenship behavior (Z) : Nilai T Statistics 2,961 < 1,96, Koefisien jalur = 0.476 dan P-Values = (0.003 > 0.05), artinya, pengaruh disiplin kerja (X2) terhadap organizational citizenship behavior (Z) adalah positif dan signifikan; (5) organizational citizenship behavior (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics 0,839 < 1,96, Koefisien Jalur = -0.146 dan P-Values = (0.372 > 0.05), artinya, pengaruh organizational citizenship behavior (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah negatif dan tidak signifikan.





**Gambar 4.2 Efek Mediasi**

#### 4.2.1.2.3.2 *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) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai P-Values  $<0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/organizational citizenship behavior), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/motivasi kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan) dan eksogen (X2/disiplin kerja) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-Values  $>0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ organizational citizenship behavior) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/motivasi kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan) dan variabel eksogen (X2/disiplin kerja) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.16 Indirect effect**

	Original Sample	P-Values
Motivasi Kerja(X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja karyawan (Y)	-0,065	0,404
Disiplin Kerja(X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja karyawan (Y)	-0,069	0,429

Sumber : Data SEM-PLS 3

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.16 pengaruh tidak langsung (1) Motivasi Kerja (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja Karyawan (Y) adalah -0,065, dengan P-Values 0,404>0.05, artinya memiliki nilai negatif dan tidak signifikan, maka Z (Organizational Citizenship Behavior) tidak dapat pengaruh antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Z); (2) Disiplin Kerja (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→Kinerja Karyawan (Y) adalah -0.069, dengan P-Values 0.429>0.05, artinya memiliki nilai negatif dan tidak signifikan, maka Z (Organizational Citizenship Behavior) tidak dapat pengaruh antara pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Z).

#### 4.2.1.2.3.3 Total Effect

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

**Tabel 4.17 Total effect**

	Original Sample	P-Values
Motivasi Kerja (X1)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,620	0,000
Motivasi Kerja (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,446	0,006
Disiplin Kerja (X2)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,323	0,041
Disiplin Kerja (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,476	0,003
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,146	0,372

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.17 adalah sebagai berikut : (1) Total effect untuk hubungan X1 (motivasi kerja) dan Y

(kinerja karyawan) adalah sebesar 0.620; (2) Total effect untuk hubungan X1 (motivasi kerja) dan Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 0,446; (3) Total effect untuk hubungan X2 (disiplin kerja) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0.323; (4) Total effect untuk hubungan X2 (disiplin kerja) dan Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 0.476; (5) Total effect untuk hubungan Z (organizational citizenship behavior) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar -0.146.

### **4.3 Pembahasan**

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

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, nilai Original Sample 0,620 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.000 < 0.05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

Motivasi kerja adalah sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan (Saripuddin, 2016), motivasi sangat bermanfaat dalam menciptakan gairah kerja dan dapat membawa implikasi pada meningkatnya produktivitas kerja. Bekerjasama dengan seseorang yang memiliki motivasi tinggi sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Dengan demikian suatu

pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan (H. T. Farid & Hamid, 2016).

Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Gultom, 2014);(Jufrizen, 2017);(Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020);(Munawirsyah, 2018);(Rosmaini & Tanjung, 2019);(Farisi et al., 2020);(Marpaung, 2014). menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika motivasi kerja yang diberikan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya jika motivasi kerja yang diberikan tidak baik, maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika motivasi terpenuhi, maka kinerja pegawai akan meningkat, nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai. pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

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

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu nilai original sample 0.323 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.041 < 0.05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

Disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam

masyarakat untuk untuk tujuan tertentu (Rivai & Sagala, 2009). Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral pancasila “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku”.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hamid et al., 2014);(Hasyim, Maje, Alimah, & Priyadi, 2020b);(Hutabarat & Gurning, 2017);(Arda, 2017) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini berarti disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai, jika disiplin kerja yang diberikan sesuai, maka kinerja pegawai juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika disiplin kerja yang diberikan tidak sesuai maka kinerja pegawai akan menurun pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

#### **4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample 0.446 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.006 < 0,05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan

Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

Motivasi kerja sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan, *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan motivasi kerja akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi *organizational citizenship behavior* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut (I.A.P.W. Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pegawai yang mau melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya (*job description*), serta tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Febriani, 2016);(J Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020);(Hamid et al., 2014);(Jufrizen Jufrizen & Hadi, 2021) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil tersebut berarti bahwa nilai yang positif mengindikasikan bahwa motivasi kerja meningkat, maka *organizational citizenship behavior* juga meningkat pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

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

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh disiplin kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, yaitu nilai original sample 0.476 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.003 < 0,05$ , artinya ada pengaruh

positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera..

Disiplin kerja sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik disiplin kerja yang diberikan oleh pegawai, organizational citizenship behavior akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan disiplin kerja akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi organizational citizenship behavior dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan yang mengindikasikan bahwa disiplin kerja mempengaruhi organizational citizenship behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (salsabillah, 2019);(Yudiasra & Darma, 2015);(Hasyim & Pasaribu, 2019);(Farisi et al., 2020);(S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Hasil tersebut berarti bahwa nilai yang positif mengindikasikan bahwa disiplin kerja meningkat, maka organizational citizenship behavior juga meningkat pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

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

Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan, yaitu nilai original sample



-0,146 memiliki nilai negatif dan nilai P-Values  $0.372 > 0,05$ , artinya ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Munir, 2020). Organizational citizenship behavior sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik motivasi organizational citizenship behavior yang diberikan oleh perusahaan, kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, hal ini berarti peningkatan organizational citizenship behavior akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa organizational citizenship behavior tidak berarti mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja, akan tetapi suatu perusahaan harus tetap selalu memperhatikan masalah organizational citizenship behavior walaupun untuk saat ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai, mungkin kedepannya organizational citizenship behavior dapat mempengaruhi kinerja pegawai para pegawai yang ada pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maulani, Widiartanto, & Dewi, 2015);(Purba & Seniati,

2004);(Podsakoff et al., 2000);(Putrana et al., 2016) menyimpulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera.

Hasil tersebut berarti bahwa nilai yang negatif mengindikasikan bahwa organizational citizenship behavior menurun, maka kinerja pegawai juga menurun pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan.

#### **4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample  $-0,065$  memiliki nilai negatif dan nilai P-Values  $0,404 > 0,05$ , artinya ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera..

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswanto, 2005);(Danendra & Mujiati, 2016);(Putrana et al., 2016) menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) memediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera.

Hal ini berarti organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel mediasi/variabel intervening, walaupun organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel mediasi atau tidak dapat mempengaruhi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan harus tetap selalu mempertahankan organizational citizenship behavior tersebut untuk lebih baik lagi kedepannya dari yang sekarang ini.

#### **4.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample - 0.069 memiliki nilai negatif dan nilai P-Values  $0.429 > 0,05$  adalah ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior pada balai perhutanan sosial dan kemitraan lingkungan wilayah sumatera.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi et al., 2020);(Ticoalu, 2013) menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) tidak memediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hal ini bermakna bahwa organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Disiplin kerja yang memadai akan membuat karyawan lebih

meningkatkan organizational citizenship behavior dan kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di mediasi organizational citizenship behavior pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera. Responden pada penelitian ini berjumlah 52 pegawai. Berdasarkan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah positif dan signifikan dimana Motivasi Kerja cukup berarti dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera positif dan signifikan dimana Disiplin Kerja cukup berarti dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai.
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah positif dan signifikan dimana saat Motivasi Kerja meningkat maka Organizational Citizenship Behavior akan meningkat dan cukup untuk mempengaruhinya.
4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Organizational Citizenship behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah positif dan signifikan dimana saat Disiplin Kerja meningkat cukup dalam mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior.

5. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera adalah negatif dan tidak signifikan dimana Organizational Citizenship behavior menurun, maka Kinerja Pegawai juga menurun.
6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera berpengaruh negatif dan tidak signifikan dan organizational Citizenship Behavior tidak memediasi antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
7. Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera berpengaruh negatif dan tidak signifikan dan organizational Citizenship Behavior tidak memediasi antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera..

## **5.2 Saran**

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka perusahaan harus selalu memperhatikan masalah motivasi kerja yang ada di perusahaan tersebut. Dimana jika para pegawai mendapatkan motivasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai saat bekerja dalam perusahaan tersebut, sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai dengan lancar.

2. Sebaiknya disiplin kerja yang diberikan Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera lebih ditingkatkan lagi dari sebelumnya agar kedepannya kinerja pegawai lebih baik lagi dari sebelumnya dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat, sehingga para pegawai akan selalu bertahan bekerja diperusahaan tersebut.
3. Sebaiknya organizational citizenship behavior (OCB) tetap dipertahankan Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera yang sekarang ini dan akan lebih baik jika ditingkatkan lagi kearah yang lebih baik lagi walaupun tidak memepengaruhi kinerja pegawai pada sekarang ini, akan tetapi jika organizational citizenship behavior (OCB) yang diberikan lebih baik lagi maka akan lebih meningkarkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.
4. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, hendaknya perusahaan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti motivasi kerja, disiplin kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) agar kedepannya pegawai lebih meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada satu tempat, yaitu Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera untuk diteliti. Untuk

penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan pegawai perusahaan untuk diteliti agar hasil penelitian dapat mewakili sebagai pembanding.

2. Waktu yang terbatas untuk penelitian sehingga keakuratan data dalam penyusunan masih kurang.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel motivasi kerja dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga masih dianggap kurang tepat dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.
4. Data yang diambil terlalu kecil hanya 52 responden, maka keakuratan data yang dihasilkan masih terlalu lemah.
5. Penelitian ini mempunyai keterbatasan baik dalam penyebaran kusioner kepada responden yang kurang maksimal dikarenakan Covid-19, peneliti menggunakan pengisian kusioner secara langsung (datang ketempat) dan tidak langsung (melalui online dengan google form).



## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agustini, F. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organizational Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2), 79–88.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019a). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019b). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Aniasari, Y., & Wulansari, R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sentra Ponselindo. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(2), 139–144.
- 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.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)* (hal. 263–276).
- 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) 2018*, 1(1), 490–502. The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018. Diambil dari <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/9980>
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 1–10.

- Baharuddin, L. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT.Mega Mulia Servindo Di Makasar. *manajemen dan akuntansi*, 1(2), 61–70.
- Bismala, L., Ariyanti, N., & Farida, T. (2017). *Perilaku Organisasi Sebuah Pengantar*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Danendra, A., & Mujiati, N. (2016). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 255075.
- Efendy, A. . (2009). *Integrated HRD Human Resource Development*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Farid, H., Hamid, D., & Nurtjahjono, G. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan Dan Kinerja Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 32(1), 75–81.
- Farid, H. T., & Hamid, D. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai Pt . PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang. *Administrasi Bisnis*, 32(1), 75–81.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *jurnal humaniora*, 4(1), 15–33.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (ke-1)*. Yogyakarta: Elmatara.
- Febriani, H. D. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap organizational citizenship behaviaor (OCB) karyawan Pt. Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 19(2), 88–99.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Implementation Science*, 39(1), 1–15. Diambil dari <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/194>
- Gunawan, I., & Netra, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *jurnal manajemen unud*, 6(4), 2133–2160.
- Hamid, D., Marpaung, I., & Iqbal, M. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 1–8.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah*

*Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.

- 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.
- Haryono, S. (2015). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (hal. 134–147).
- Hasibuan, M. (2007). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Manusia (ke-15.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasim, D. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Pasuruan: Qiara Media.
- Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., Alimah, V. ', & Priyadi, S. A. P. (2020a). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 58–69.
- Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., Alimah, V. ', & Priyadi, S. A. P. (2020b). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(2), 58–69.
- Hasyim, & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Samsat Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora*, 4(2), 244–255.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Husain, B. A. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pt. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 1–15.
- Hutabarat, G. C. J., & Gurning, L. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Gambara Kreasi Bersama Medan. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 2(1), 155–166.
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT*

*Barata Indonesia (Persero)* (Cetakan-1.). Yogyakarta: Deepublish.

Ismuhadjar, & Zami, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengelolaan Universitas Swasta Berdasarkan Kinerja Dosen)*. Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media.

Jaya, R. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organisasional Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Bptpm Kota Pekanbaru. *Jurnal EL-RIYASAH*, 8(1), 10.

Jufrizen. (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. (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, 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, Jufrizen. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 181–195.

Jufrizen, Jufrizen. (2018a). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (hal. 405–424).

Jufrizen, Jufrizen. (2018b). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (hal. 405–424).

Jufrizen, Jufrizen, 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, Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.

Jufrizen, Jufrizen, & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences* (hal. 441–446).

Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square*

*Menggunakan (SmartPLS)*. Batam: Universitas Batam.

- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Khair, H. (2017). *Manajemen Kompensasi (ke-1.)*. Medan: Madenatera.
- Kristanti, D., & Pangastuti, R. L. (2019). *Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan*. (N. Azizah, Ed.). Surabaya: Media Sahabat Cendikia.
- Mangkunegara, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM (7th ed.)*. Bandung: Refika Aditama.
- Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ). *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 6(2), 114–123.
- Marpaung, I. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 15(2), 84649.
- Mashar, I. K. D. ; A. (2019). *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja (ke-1.)*. Yogyakarta: Gre Publishing.
- Mathis, Robert, L., & Jhon, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (ke-1.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulani, V. H., Widiartanto, & Dewi, R. S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*. (Gianto, Ed.). Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muhdar. (2020). *Manajemen SDM Teori Dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Munawirsyah, I. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karywan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

*Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(2), 33–39.

- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat (ke-1.)*. Purwokerto: CV.Pena Persada Redaksi.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja. *Kumpulan jurnal dosen universitas muhammadiyah sumatera utara*, 2.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi Kasus Pada PT. Perwira Bhakti Sentra Sejahtera. *Journal of Management*, 2(2), 1–24. Diambil dari <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/477>
- Offirstson, T. (2014). *Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Oktri, & Zulfadil. (2019). Pengaruh aktivasi merek dan pengalaman merek terhadap kesadaran merek dan kepuasan nasabah asuransi jasa raharja di kota pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, XI(2), 352–370.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pratama, S. A. (2015). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(1).
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (hal. 216–222).
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. (2004). Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Makara Humaniora*, 8(3), 105–111.
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8), 203–214.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt . Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1–14.

- Rini Astuti, & Suhendri. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 1–10.
- Rismawati. (2018). *Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Rizal, S., & Radiman. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Rosita, T. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1), 20.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Sadjian, S. (2008). *Forum Komunikasi Pengembangan Profesi Pendidikan*. Surakarta: Forum Komunikasi Guru Pengawasan Surakarta.
- Sahertin, P. (2020). *Perilaku Kepemimpinan: Efek dan Implementasi Bagi Nilai-Nilai Organisasi*. Yogyakarta: PT.Kasinius.
- salsabillah, melda. (2019). Pengaruh Diklat Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 351–360.
- Saripuddin, J. (2016). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Pajak Dan Bisnis Manajemen Perpajakan*, 4, 419.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- Setyowati, S. (2017). Analisis Pengaruh Locus Of Control dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(2), 129.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Siswanto, B. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedjono. (2003). *Perencanaan Pelabuhan*. Bandung: ITB Press.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugianingrat, I.A.P.W., Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Sugianingrat, Ida Ayu Putu Widani, Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis (ke-23.)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja (ke-1.)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tanjung, H. (2016). 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.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi) (ke-1.)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ticoalu, L. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 782–790.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan, Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian (Pertama.)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yudiastra, P. P., & Darma, G. S. (2015). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Disiplin Kerja, Insentif, Turnover Terhadap Kinerja Pegawai.



*Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 81–99.

Yulianti, E. (2015). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan grand fatma hotel di tenggarong kutai kartanegara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900–910.

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 : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 61–72.

# LAMPIRAN

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : Luthfi Aulia Sipayung  
Tempat/Tgl Lahir : Mendaris/ 28 Maret 1999  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Besar Tanjung Selamat Gang Hidayah No.34  
Anak ke : Kedua (2)  
No. Telephone : 081375681268  
Email : luthfi.aulia1999@gmail.com

### **Nama Orang Tua**

Ayah : Syahrudin Sipayung  
Ibu : Umi Nadrah Sinaga

### **Nama Saudara Kandung**

Kakak : Citra Hardana Putri S.E  
Adik : Hafiz Nur Khadafi Sipayung

### **Pendidikan**

1. TK Permata Bunda
2. SD Swasta 047 Balam Sempurna
3. SMP Swasta Tunas Bangsa
4. SMA Swasta Tunas Bangsa
5. Kuliah pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2016

Medan, Juli 2021

**Luthfi Aulia Sipayung**

Lampiran : 1 (satu) set Kuesioner

Medan, 29 Juli 2021

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Pegawai Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera  
Di Tempat

*Assalamualaikum wr. Wb.*

Saya adalah mahasiswa Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera dibawah bimbingan Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM.

Saya mohon ketersediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Adapun permohonan ini, sedikit banyak akan mengganggu pekerjaan Bapak / Ibu/ Saudara / i, Namun demikian jawaban yang Bapak /Ibu /Saudara /i berikan kerahasiaannya terjamin dan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah dalam penyelesaian skripsi.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak /Ibu /Saudara /i untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini tidak lupa saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,

Luthfi Aulia Sipayung

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi  
Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan  
Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera**

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Usia :  21 – 30 Tahun  41 – 50 Tahun  
 31 – 40 Tahun  51 – 60 Tahun
- Pendidikan Terakhir :  SMA  S - 1  
 D - 3  S - 2

**B. PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i., dengan cara memberi tanda centang (√) pada kotak yang paling sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i.

2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan empat kemungkinan pilihan:

- SS = Sangat Setuju (5)  
S = Setuju (4)  
KS = Kurang Setuju (3)  
TS = Tidak Setuju (2)  
STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu pilihan yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak / Ibu / Saudara / i ditempat kerja.

**I. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu memberikan hasil kerja yang baik untuk perusahaan					
2	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan					
3	Kuantitas kinerja saya sesuai dengan standart kerja yang ditentukan					
4	Saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan					
6	Saya sering melakukan kerja sama dengan karyawan lain					
7	Saya mengerjakan sesuatu dengan cekatan dan tidak menunda-nunda					
8	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan					
9	Dengan adanya pengawasan bapak/ibu akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan					
10	Saya melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tanpa pengawasan					

## II. Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu berusaha lebih keras dalam melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang memuaskan					
2	Pemberian penghargaan atas prestasi pegawai akan memberi motivasi kerja pegawai					
3	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan kreatifitas dalam bekerja					
4	Pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan					
5	Saya tetap ingin bekerja pada saat kesehatan saya menurun					
6	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja tempat saya bekerja					
7	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja secara optimal					
8	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditentukan					
9	Atasan/pimpinan selalu memberikan pujian bagi setiap pegawai yang mengerjakan tugas dengan sangat baik					
10	Atasan/pimpinan sangat apresiatif pada setiap keberhasilan yang dicapai pegawainya					

### III. Variabel Disiplin Kerja(X<sub>2</sub>)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu datang dan pulang kantor tepat waktu					
2	Saya selalu dapat menyelesaikan tugas tepat waktu					
3	Saya selalu berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor					
4	Saya tidak pernah merusak peralatan kantor					
5	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur					
6	Saya bertanggung jawab penuh terhadap hasil kerja yang saya selesaikan					
7	Saya selalu memakai seragam sesuai aturan dan mengenakan kartu tanda identitas					
8	Saya selalu izin apabila tidak masuk kantor					
9	Saya sangat nyaman bekerja di kantor tempat saya bekerja					
10	Saya berada diruang kerja saat masih waktu jam kerja.					



#### IV. Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya tidak pernah mengeluh dalam melakukan pekerjaan					
2	Bila ada tugas kerja lembur, saya selalu menyelesaikan dengan baik					
3	Saya tidak pernah melanggar aturan perusahaan tempat saya bekerja					
4	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal yang baik untuk kemajuan tempat saya bekerja					
5	Saya selalu datang lebih awal dari yang dijadwalkan					
6	Saya selalu mentaati perintah atasan					
7	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan tempat saya bekerja					
8	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang diadakan ditempat kerja saya					
9	Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya					
10	Saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama					

**HASIL DATA KUESIONER RESPONDEN**  
**Motivasi Kerja (X1)**

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja (X1)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	45
2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	47
3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	39
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
7	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	43
8	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	37
9	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	33
10	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	46
11	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	43
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
14	3	2	2	4	2	3	5	5	4	1	31
15	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	43
16	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	43
17	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
18	4	5	4	3	2	4	3	4	4	4	37
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	31
21	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	44
22	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	42
23	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	47
24	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
26	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
27	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	45
28	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	45
29	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	45
30	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	44
31	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	45
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47
34	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	48
35	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
36	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	45
37	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43

38	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
39	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
40	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
41	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
42	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	45
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47
45	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	46
46	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	46
47	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
48	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
49	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47
50	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	45
51	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	46
52	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	46

### Disiplin Kerja (X2)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja (X2)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	42
2	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	44
3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	3	3	4	3	5	3	2	3	3	3	32
10	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46
11	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	41
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
14	3	5	4	4	5	2	4	2	4	3	36
15	4	4	5	3	3	5	5	5	3	2	39
16	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	44
17	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
18	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	35
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	36
21	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	45
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46
24	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
25	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
26	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
27	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
28	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
29	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
30	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	46
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
35	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
36	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	45
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
38	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48

39	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	46
40	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	46
41	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
42	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	46
43	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
45	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	45
46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
47	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47
48	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
49	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	47
50	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
51	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	43
52	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47

### Kinerja Karyawan(Y)

NO. Responde n	Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	4	3	3	4	5	5	3	5	41
2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	44
3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	39
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
7	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
9	3	2	5	4	4	2	4	4	3	3	34
10	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46
11	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	43
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
14	3	4	1	3	3	3	3	5	4	2	31
15	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48
16	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	43
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	4	4	3	4	2	3	4	3	5	4	36
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	4	4	3	2	3	4	5	4	3	4	36
21	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	45
22	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	47
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	47
25	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
27	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	44
28	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	45
29	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	46
30	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	43
31	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	46
32	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
33	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
34	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
35	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	47
36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
37	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	44
38	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49



### Organizational Citizenship Behavior (Z)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Organizational Citizenship Behavior (OCB)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	44
2	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	44
3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	37
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
7	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
8	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36
9	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	30
10	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
11	5	4	3	5	4	4	5	3	5	3	41
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
14	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	37
15	4	3	3	4	2	4	3	2	5	5	35
16	3	4	4	5	3	5	3	5	4	5	41
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	34
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
23	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	47
24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
26	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	46
27	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	46
28	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
29	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	44
30	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
31	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	46
32	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
33	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
35	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
36	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
37	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
38	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42



39	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	43
40	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	45
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
42	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
43	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
44	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	43
45	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
46	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	45
47	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
48	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43
49	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	46
50	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	46
51	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	44
52	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	46

## DISTRIBUSI FREKUENSI

### Statistics

		JenisKelamin	Usia	Pendidikan
N	Valid	52	52	52
	Missing	0	0	0

### Jenis Kelamin

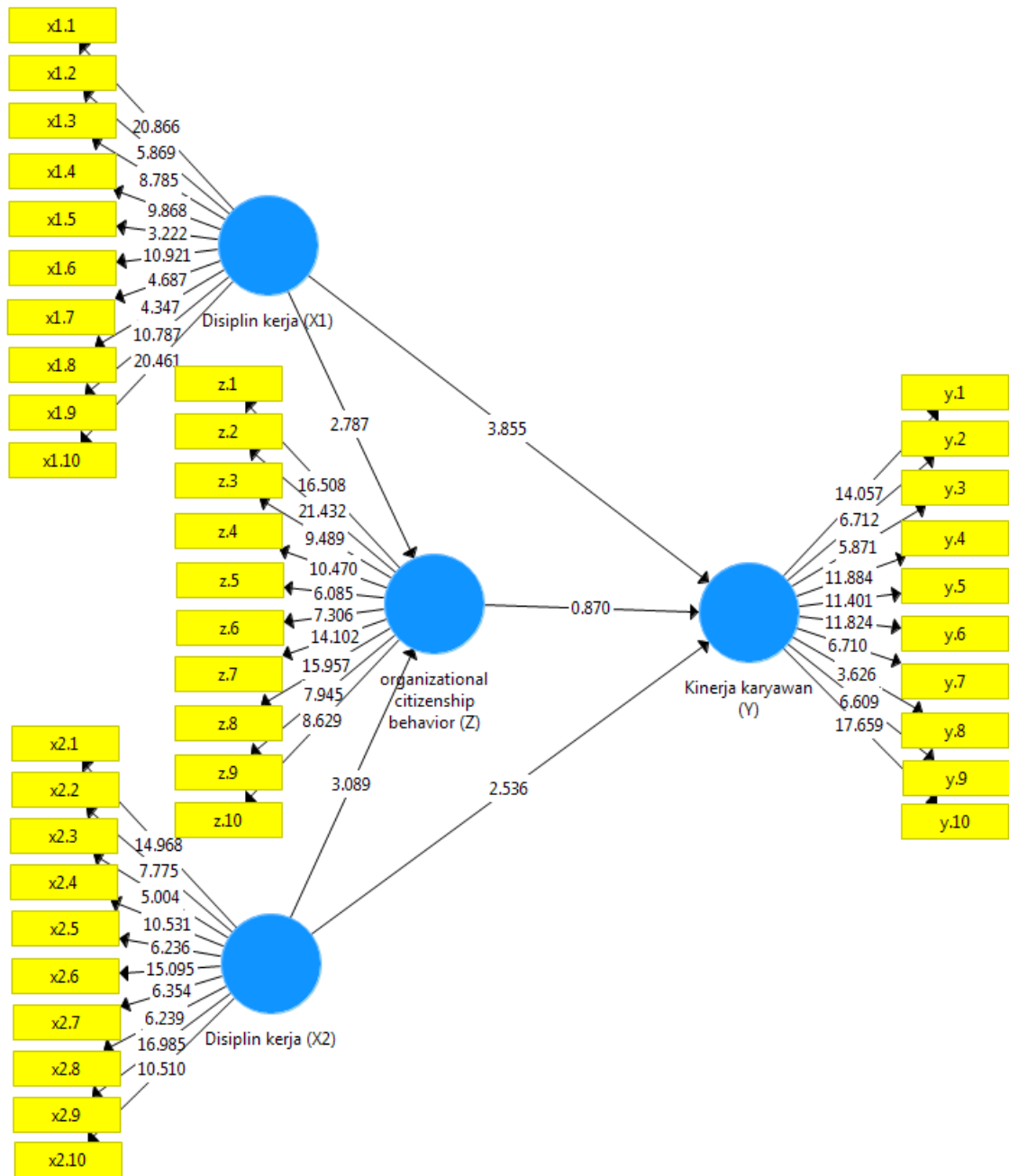
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	28	53.8	53.8	53.8
	Perempuan	24	46.2	46.2	100.0
Total		52	100.0	100.0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-31 Tahun	27	51.9	51.9	51.9
	31-40 Tahun	13	25	25	76.9
	41-50 Tahun	8	15.4	15.4	89.3
	51-60 Tahun	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### Pendidikan

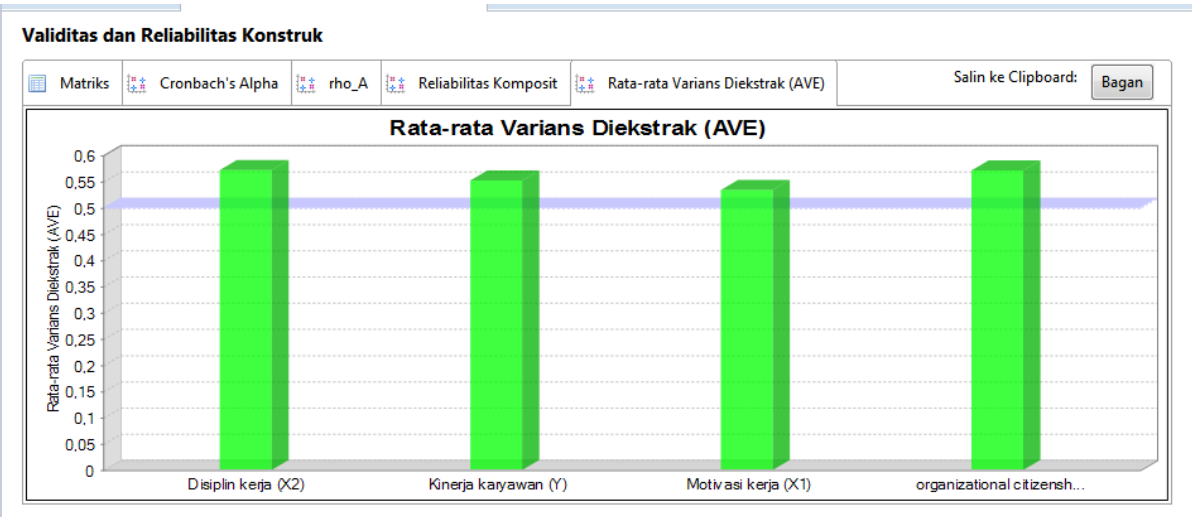
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	8	15.4	15.4	15.4
	D-3	9	17.3	17,3.6	32,7
	S-1	29	55.8	55.8	88,5
	S-2	6	11.5	11.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



(Bootstrapping)

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

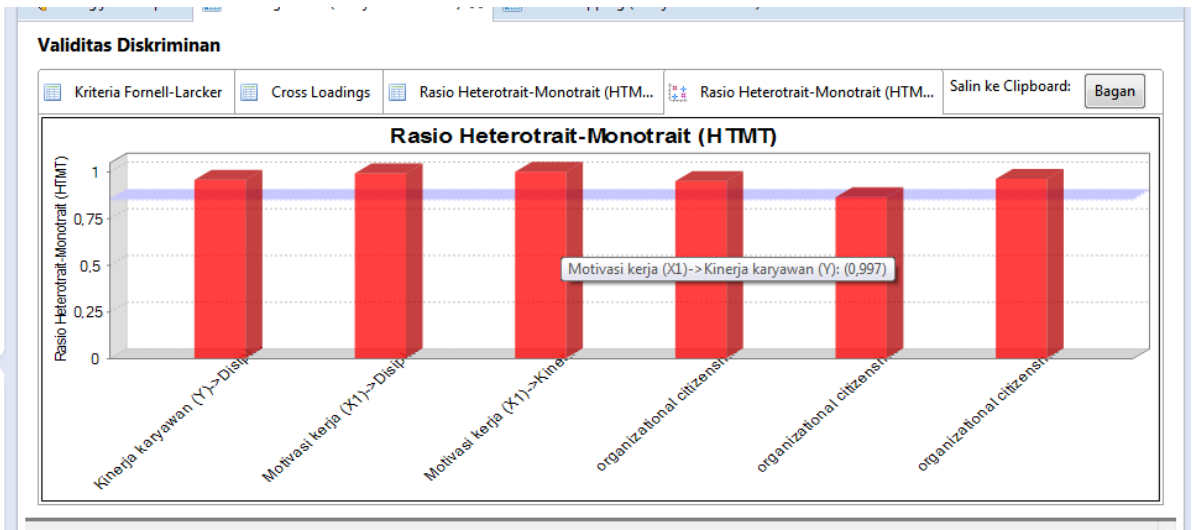
Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...
Disiplin kerja (X...	0.916	0.920	0.930	0.572
Kinerja karyaw...	0.908	0.916	0.924	0.552
Motivasi kerja (...)	0.899	0.909	0.918	0.534
organizational ...	0.916	0.919	0.930	0.571



### Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker Cross Loadings Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Disiplin kerja (...)	Kinerja karyaw...	Motivasi kerja ...	organizational ...
Disiplin kerja (X...				
Kinerja karyaw...	<b>0.954</b>			
Motivasi kerja (...)	<b>0.989</b>	<b>0.997</b>		
organizational ...	<b>0.947</b>	0.861	<b>0.960</b>	



## R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Sq...
Kinerja karyaw...	0.851	0.842
organizational ...	0.806	0.799

## f Square

Matriks	f Square
	Disiplin kerja (... Kinerja karyaw... Motivasi kerja ... organizational ...
Disiplin kerja (X...	0.164 0.228
Kinerja karyaw...	
Motivasi kerja (...	0.511 0.201
organizational ...	0.028

## Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Fo
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values	
Disiplin kerja (X2) -> Kinerja karyawan (Y)	0.392	0.385	0.151	2.601	0.010	
Disiplin kerja (X2) -> organizational citizenship behavior (Z)	0.476	0.453	0.161	2.961	0.003	
Motivasi kerja (X1) -> Kinerja karyawan (Y)	0.685	0.680	0.179	3.824	0.000	
Motivasi kerja (X1) -> organizational citizenship behavior (Z)	0.446	0.471	0.163	2.735	0.006	
organizational citizenship behavior (Z) -> Kinerja karyawan ...	-0.146	-0.132	0.163	0.893	0.372	

### Efek Tidak Langsung Spesifik

	Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel	
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Disiplin kerja (X2) -...	-0.069	-0.063	0.089	0.781	<b>0.435</b>
Motivasi kerja (X1)...	-0.065	-0.045	0.078	0.836	<b>0.403</b>




6/6

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mubtihar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-4624567, Kode Pos 20218

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 2132/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/24/2/2021

Nama Mahasiswa	: Lutfi Anis saptyang
NPM	: 1705160184
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber daya manusia
Tanggal Pengajuan Judul	: 24/2/2021
Nama Dosen pembimbing <sup>1)</sup>	: Salman Fariq, S.Psi., MEd 

Judul Disetujui<sup>2)</sup> : pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior (OCB) pada Balai perhutanan sosial kemiraan lingkungan wilayah Sumatera (BPSKL).

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

  
(Jasman Saifuddin Hasibuan, SE, M.Si.)

Medan, 2 Mei 2021

Dosen Pembimbing

  
(Salman Fariq, S.Psi., MEd)

**Lampiran**

<sup>1)</sup> Data oleh Program Program Studi

<sup>2)</sup> Data oleh Dosen Pembimbing

Seluruh dokumen oleh Pihak dan Dosen pembimbing, akan direvisi apabila diperlukan 2 (dua) kali atau lebih "Upload Pengajuan Judul Skripsi"







2/6

KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
DIREKTORAT JENDERAL PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN  
**BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN  
WILAYAH SUMATERA**

Jalan Singamangaraja Km. 5,5 No. 14, Marindal, Telp. 061-7853610 Medan 20147  
Email: balai.pskl.sumatera@gmail.com

Nomor : S. 301 /X-1/BPSKL-1/PEG.1/6/2021 25 Juni 2021  
Lampiran : -  
Hal : Izin Riset Pendahuluan

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

di Medan

Berkenaan dengan surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Nomor : 1188/II.3-AU/UMSU-05/F/2021 tanggal 4 Juni 2021 hal seperti tersebut pada pokok surat di atas, dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya menerima izin riset pendahuluan untuk pengumpulan data dalam rangka penyusunan proposal skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa an. Luthfi Aulia Sipayung / NPM. 1705160184 di kantor Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera, dengan ketentuan selama melaksanakan izin riset pendahuluan yang bersangkutan wajib mentaati semua ketentuan dan peraturan disiplin dan mengacu pada protokol kesehatan covid-19 yang berlaku pada kantor Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera.

Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Mohamad Rizal Pahlevi, S.E., M.Si.  
NIP. 19641230 199103 1 006

Tembusan :

1. Dirjen Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan
2. Kepala BBKSDA Sumut Selaku Korwil UPT Kemen.LHK Prov. Sumut.



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Medan 220238

Nomor : ...../II.3-AU/UMSU-05/F/2021

Medan, 14 Dzulhijjah 1442 H

Lamp. :

24 Juli 2021 M

Hal : Undangan Pelaksanaan  
Seminar Proposal

Kepada Yth, Bapak/Ibu Dosen .....  
di,  
MedanL



Assalamu'alaikum, Wr. Wb

*Ba'da salam, sehubungan dengan ini kami mengundang Bapak/Ibu Dosen untuk dapat hadir dalam pelaksanaan Seminar Proposal Skripsi S-1 (Strata Satu) mahasiswa :*

**N a m a** : Luthfi Aulia Sipayung  
**N P M** : 1705160184  
**Jurusan** : MANAJEMEN  
**Telephone/Hp** : 081327883984  
**Judul** : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera

dilaksanakan pada :

**Hari / Tgl** : *Senin, 26 Juli 2021*  
**Tempat** : Media Online  
**Waktu** : 09.00.Wib s/d selesai

dengan tim :

1. Jasman Saripuddin, SE., M.Si.	(Ketua)
2. Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.	(Sekretaris)
3. Salman Farisi, S.Psi., MM	(Pembimbing)
4. Jasman Saripuddin, SE., M.Si	(Pembanding)

*Demikian undangan Seminar Proposal Skripsi ini kami sampaikan atas perhatian serta kerjasamanya diucapkan terima kasih.*



Wassalam  
Wakil Dekan I

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

Tembusan :

1. Peringgal



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

Jl. Kapl. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Senin, 26 Juli 2021** menerangkan bahwa:

**Nama** : Luthfi Aulia Sipayung  
**N.P.M.** : 1705160184  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Mendaris, 28 Maret 1999  
**Alamat Rumah** : Jalan Besar Tanjung Selamat  
**JudulProposal** : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : **Salman Farisi, S.Psi., MM**

Medan, Senin, 26 Juli 2021

**TIM SEMINAR**

**Ketua**

**Sekretaris**

**Jasman Saripuddin, SE., M.Si.**

**Pembimbing**

**Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.**

**Pembanding**

**Salman Farisi, S.Psi., MM**

**Jasman Saripuddin, SE., M.Si**

**Diketahui / Disetujui**  
**A.n. Dekan**  
**Wakil Dekan - I**

**Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.**



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Senin, 26 Juli 2021 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

**N a m a** : Luthfi Aulia Sipayung  
**N .P.M.** : 1705160184  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Mendaris, 28 Maret 1999  
**Alamat Rumah** : Jalan Besar Tanjung Selamat  
**JudulProposal** : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera

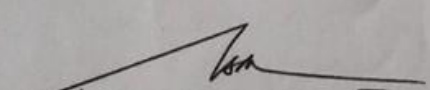
Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	ACC
Bab I	LBM menceritakan Phenomenal variabel dibuat sistematis dan dimulai dari variabel y, X1, dst
Bab II	-Landasan teori minimal berisikan, pengertian, tujuan dan manfaat, faktor-faktor serta indikator. -Kerangka konsep bentuk opal dan tidak menggunakan simbol dan indikator
Bab III	Definisi operasional dimulai dari variabel Y, X1, X2, Z
Lainnya	
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

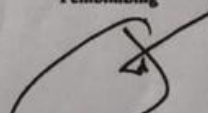
Medan, Senin, 26 Juli 2021

**TIM SEMINAR**

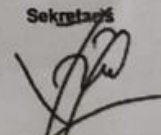
Ketua

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

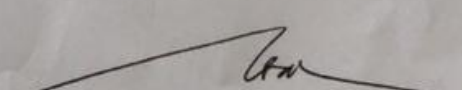
Pembimbing

  
Salman Fartsi, S.Psi., MM

Sekretaris

  
Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si.

Pembanding

  
Jasman Saripuddin, SE.,M.Si





3/6

KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
 DIREKTORAT JENDERAL PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN  
**BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN  
 WILAYAH SUMATERA**

Jalan Singamangaraja Km. 5,5 No. 14, Medan, Telp. 061-7853610 Medan 20147  
 Email: balai.pstl.sumatera@psnsl.com

Nomor : S. 600 /X-1/BPSKL-1/PEG.1/9/2021 14 September 2021  
 Lampiran : -  
 Hal : Telah selesai Melakukan Riset Pendahuluan

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

di Medan

Berkenaan dengan surat kami Nomor : S. 391 /X-1/BPSKL-1/PEG.1/6/2021 Tanggal 25 Juni 2021 hal Izin Riset Pendahuluan, dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa an.Luthfi Aulia Sipayung / NPM. 1705160184 terhitung mulai tanggal 25 Juni s/d 8 September 2021 telah selesai melakukan riset pendahuluan untuk penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang di Mediasi oleh Organizational Citezenship Behavior" di Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera

Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Aph. Dwi Supriah, S.Hut., M.Sc. M.S.E.  
 NIP. 19890426 200801 1 002

Tembusan :

1. Dirjen Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan
2. Kepala BBKSDA Sumut Selaku Korwil UPT Kemen.LHK Prov.Sumut.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN &  
PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA  
UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

Nomor : 1970/TLJ-AU/UMSU-05/F/2021  
Lamp : -  
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 19 Muharram 1443 H  
28 Agustus 2021 M

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu Pimpinan  
Balai Perhutanan Sosial Dan  
Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera  
Di  
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatoh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di Perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk melanjutkan Penjurusan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Studi Strata Satu ( S1 ) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan

Adapun Mahasiswa tersebut adalah

Nama : Luthfi Aulia Sipayung  
N P M : 1705160184  
Semester : VIII (Delapan)  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Balai Perhutanan Sosial Dan Kemitraan Lingkungan Wilayah Sumatera (BPSKL)

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatoh



Dekan

H. JANURI, SE.,MM.,MSi.

Tembusan

1. Perlinggal



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : LUTHFI AULIA SIPAYUNG  
NPM : 1705160184  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi

Medan, 27 Agustus 2021

Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.psi., M.M)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis

(Jasman Saripuddin Hasibuan., SE., M.si)

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





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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : LUTHFIAULIA SIPAYUNG  
NPM : 1705160184  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BALAI PERHUTANAN SOSIAL DAN KEMITRAAN LINGKUNGAN WILAYAH SUMATERA

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Sripsi	Paraf	Keterangan
9/8/21	- pembahasan diperbaiki - tabel analisis data penelitian		
29/8/21	- keterbatasan penelitian diperbaiki		
27/8/21	<i>All Handing in</i>		

Medan, 27 Agustus 2021

Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.psi., M.M)

Diketahui/disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Saripuddin Hasibuan., SE., M.si)