

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

PUSPA MEGANNINGRUM
NPM. 2020030057



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

PENGESAHAN TESIS


Nama : Puspa Meganningrum
NPM : 2020030057
Prodi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal

Pengesahan Tesis
Medan, 17 April 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA


Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum


Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MANDAILING NATAL**

PUSPA MEGANNINGRUM

NPM : 2020030057

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis Ini Telah Di Pertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Selasa, Tanggal 17 Januari 2023

Komisi Penguji

1. **Dr. Syaiful Bahri, M.AP**
Ketua

1.

2. **Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**
Sekretaris

2.

3. **Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriani, S.E., M.M.**
Anggota

3.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MANDAILING NATAL

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 17 April 2023

Peneliti,



Puspa Meganningrum

NPM: 2020030057

Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MANDAILING NATAL

Puspa Meganningrum

Program Pascasarjana

E-mail: puspameganningrum@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 30 responden yang merupakan pegawai ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, daftar pernyataan seperti kuesioner dan dokumentasi serta Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

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

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE MANDAILING NATAL LAND OFFICE

Puspa Meganningrum

Program Pascasarjana

E-mail: puspameganningrum@gmail.com

The purpose of this study was to find out and analyze the impact of motivation on employee performance, the impact of the work environment on performance, the impact of motivation on *Organizational Citizenship Behavior*, the impact of the work environment on *Organizational Citizenship Behavior*, the impact of *Organizational Citizenship Behavior* on employee performance, the impact of motivation on Employee Performance through *Organizational Citizenship Behavior*, the impact of the work environment on employee performance through *Organizational Citizenship Behavior*. This study uses a type of causal research using a quantitative approach with a sample of 30 respondents who are ASN employees of the Mandailing Natal District Land Office. Data collection techniques used interviews, lists of statements such as questionnaires, and documentation. Data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPls) to test seven hypotheses suggested in this study. The results showed that motivation had a positive and significant effect on employee performance, work environment had a positive and significant effect on employee performance, *Organizational Citizenship Behavior* had a positive and significant effect on employee performance, motivation had a positive and significant effect on *Organizational Citizenship Behavior*, work environment had a positive and significant effect on *Organizational Citizenship Behavior*, motivation has a positive and significant effect on employee performance through *Organizational Citizenship Behavior*, the work environment has a positive and significant effect on employee performance through *Organizational Citizenship Behavior*.

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

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal”**

Penulis sudah menyadari bahwa Tesis ini sudah hampir sempurna, dengan adanya pihak pihak yang ikut serta membantu dalam penyempurnaan tesis ini. untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa-mahasiswi agar tesis ini menjadi lebih sempurna. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Alm. Hartoyo, S.H. dan Ibunda Melly Aswati, serta keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf Pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
7. Seluruh Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
8. Teman Seperjuangan S2 Irma Nina Fauziah Ritonga, Khoirunnisa, serta teman-teman stambuk 2020 kelas B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Januari 2023

Penulis,

PUSPA MEGANNINGRUM

DAFTAR ISI

ABSTRAK	2
ABSTRACT	3
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Pembatasan Masalah	13
1.4 Rumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian.....	14
1.6 Manfaat Penelitian.....	15
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Kinerja.....	16
2.1.2 Motivasi	20
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	25
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
2.2 Kerangka Konseptual	36
2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	36
2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	37
2.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap <i>OCB</i>	38
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>OCB</i>	39
2.2.5 Pengaruh <i>OCB</i> terhadap Kinerja.....	39
2.2.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui <i>OCB</i>	41
2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>OCB</i>	41
2.3 Hipotesis Penelitian	43
BAB 3 METODE PENELITIAN	44
3.1 Pendekatan Penelitian.....	44

3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.2.1	Tempat Penelitian.....	44
3.2.2	Waktu Penelitian	45
3.3	Populasi dan Sampel	46
3.3.1	Populasi.....	46
3.3.2	Sampel.....	46
3.4	Definisi Operasional.....	46
3.5	Teknik Pengumpulan Data	48
3.6	Teknik Analisis Data	49
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1	Hasil Penelitian	55
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	55
4.1.2	Identitas Responden	56
4.1.2.1	Jenis Kelamin.....	56
4.1.2.2	Pendidikan Terakhir.....	57
4.1.2.3	Lama Bekerja.....	58
4.1.2.4	Usia.....	59
4.1.3	Analisis Variabel Penelitian.....	59
4.1.3.1	Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	59
4.1.3.2	Variabel Motivasi (X1).....	61
4.1.3.3	Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	64
4.1.3.4	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	66
4.2	Analisis Data	68
4.2.1	Analisis Model Pengukuran	68
4.2.1.1	Construct Reliability and Validity	68
4.2.1.2	Discriminant Validity.....	69
4.2.1.3	Uji Reliabilitas	72
4.2.2	Analisis Inner Model.....	73
4.2.2.1	Uji F- Square	73
4.2.2.2	Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	74
4.2.3	Pengujian Hipotesis.....	75

4.2.3.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	76
4.2.3.2	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	78
4.2.3.3	Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (Total Effect)	80
4.3	Pembahasan.....	82
4.3.1	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	82
4.3.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	84
4.3.3	Pengaruh <i>OCB</i> terhadap Kinerja Pegawai	85
4.3.4	Pengaruh Motivasi terhadap <i>OCB</i>	86
4.3.5	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>OCB</i>	88
4.3.6	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui <i>OCB</i>	89
4.3.7.	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>OCB</i>	91
BAB 5 PENUTUP.....		93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	94
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	96
DAFTAR PUSTAKA... ..		98
LAMPIRAN.....		107

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat Kehadiran Pegawai	3
Tabel 1.2. Data Pengukuran Redistribus Tanah.....	5
Tabel 3.1 Skedul Penelitian.....	45
Tabel 3.2 Defenisi dan Indikator tiap Variabel	47
Tabel 3.3 Skala Likert	49
Tabel 4.1 Skala Likert	55
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai	59
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi	61
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja	64
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel <i>OCB</i>	66
Tabel 4.9 Composite Reliability	69
Tabel 4.10 Hasil AVE (Avarage Variant Extracted)	69
Tabel 4.12. Uji Validitas Diskriminan	70
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	72
Tabel 4.12 Nilai F-Square	73
Tabel 4.13 Hasil Uji R-Square	75
Tabel 4.14 Path Coefficient.....	77
Tabel 4.15 Specific Indirect Effect	79
Tabel 4.16 Total Effect	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	37
Gambar 2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	38
Gambar 2.2.3. Pengaruh Motivasi terhadap <i>OCB</i>	38
Gambar 2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>OCB</i>	39
Gambar 2.2.5. Pengaruh <i>OCB</i> terhadap Kinerja	40
Gambar 2.2.8. Kerangka Konseptual	42
Gambar 4.1 Path Coefficient.....	76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan untuk mendukung pembangunan ekonomi. Indonesia yang merupakan negara kepulauan terbesar di dunia dan jumlah penduduk terbanyak ke-4 setelah Cina, India, dan Amerika Serikat. Dengan sumber daya manusia yang melimpah maka diperlukan suatu implementasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sudah menjadi kewajiban bagi suatu negara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Pendidikan dan sumber daya manusia merupakan dua faktor yang dapat berhubungan dalam kontribusi pembangunan ekonomi di Indonesia.

Persaingan antar intansi di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Persaingan yang semakin ketat mengharuskan intansi meningkatkan kinerja agar dapat bersaing dengan intansi lain. Kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan

sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai prestasi manajemen dan unit organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam pelayanan publik yang lebih baik.

Peningkatan kinerja akan membawa kemajuan bagi instansi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup instansi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Suatu kinerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan suatu individu dalam melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan untuk kerjanya dan dukungan dari organisasi. Kemampuan individual pegawai ini meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian. Kemampuan individual merupakan suatu kemampuan yang dimiliki pegawai seperti pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan teknis dan kecakapan interpersonal. Apabila pegawai memiliki kemampuan individual yang cukup diharapkan memiliki kinerja yang baik, juga didukung oleh tingkat usaha dari pegawai bagi instansi yaitu etika kerja, kehadiran dan motivasinya untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik.

Setiap intansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan intansi akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh intansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan memberikan motivasi kepada pegawai tersebut. Dengan adanya motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya, kepentingan–kepentingan yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Berikut ini dapat dilihat data Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal tahun 2022

Tabel. 1.1. Tingkat Kehadiran Pegawai Intansi Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal tahun 2022

Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja Efektif	Absensi		
			Alfa	Terlambat	Cepat Pulang
Januari	30	5	4	10	2
Februari	30	5	1	6	3
Maret	30	5	2	12	4
April	30	5	3	14	4
Mei	30	5	3	14	3
Juni	30	5	3	10	1
Juli	30	5	1	3	2

Sumber : Data dan Informasi Intansi

Data Tabel 1.1. menunjukkan persentase absensi pegawai selama 7 bulan terakhir dengan persentase absensi pegawai yang tidak hadir terendah terjadi pada bulan Februari dan Juli yaitu masing – masing 1 Pegawai. dan persentase absensi pegawai yang tidak hadir tertinggi terjadi pada bulan Januari yaitu 4 Pegawai.

Sejauh ini belum adanya diberi surat peringatan mengenai absensi tersebut. Pemberian surat peringatan ini antara lain atas dasar keterlambatan hadir di instansi, ketidakhadiran tanpa pemberitahuan serta kurang maksimalnya kinerja pada pegawai. Hasil pengamatan dari data absensi pegawai tersebut menunjukkan bahwa, masih terdapat beberapa pegawai yang melakukan absensi lebih dari 5 hari. Jika terjadi secara terus menerus dalam jangka waktu satu tahun maka akan menyebabkan produktivitas pegawai akan menjadi menurun untuk melakukan tanggung jawab di setiap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan adanya kesadaran dari pegawai untuk memberikan kinerja yang baik pada pekerjaannya dengan cara tidak melanggar absensi. Selain itu pada setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang pegawai tentunya akan menghasilkan motivasi dan lingkungan kerja yang merupakan bagian dari kinerja pegawai. Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor tepenuhinya motivasi yang tinggi. Pegawai melakukan pekerjaannya dengan tepat waktu jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi pegawai tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas yang ia senangi, dan memberikan *feed back* atau umpan balik yang sesuai dengan harapan pegawai tersebut.

Redistribusi tanah negara diadakan dalam rangka reforma agraria sangat mendesak dalam rangka aktualisasi, dimana pemanfaatan tanah adalah sepenuhnya dipergunakan untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Melalui program pemerintah ini masyarakat akan mendapat sertifikat secara gratis. Berikut data Pengukuran Redistribusi Tanah tahun anggaran 2022

Tabel 1.2. Data Pengukuran Redistribusi Tanah Tahun Anggaran 2022 pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal

N O	KECAMATAN	BIDANG				
	DESA	TARGET	PENGUKURAN	Berkas Masuk	PBT	Selesai sertipikat
	<i>Kecamatan Lingga Bayu</i>					
1	Simpang Durian	364	364	350	350	124
2	Simpang Duku	113	113	113	113	113
3	Dalan Lidang	77	77	77	77	77
4	Aek Garingging	99	99	99	99	99
5	Aek Manyuruk	113	113	113	113	
6	Lobung	57	57	57	57	57
7	Sikumbu	53	53	53	53	
8	Bandar Limabung	127	127	127	127	
9	Simpang Bajole	139	139	139	139	139
10	Perbatasan	199	199	199	199	
	<i>Kecamatan</i>					
11	Muara Pertemuan	58	58	58	58	58
	<i>Kecamatan</i>					
12	Muara Bangko	87	87	87	87	
13	Gonting	63	63	63	63	63
14	Gunung Godang	139	139	139	139	
15	Ranto Panjang	185	185	185	185	100
16	Manisak	578	578	578	578	
17	Ranto Nalinjang	53	53	53	53	
18	Dua sepakat	80	80	80	80	
	<i>Kecamatan Natal</i>					
19	Bintuas	94	89	89	89	
20	Sinunukan V	210	210	210	210	210
21	Patiluban Mudik	84	84	84	84	
	<i>Kecamatan</i>					
22	Widodaren	327	327	204	204	99
23	Sinunukan II	59	59	54		
	<i>Kecamatan</i>					
24	Rantobi	59	59	59	59	
	<i>Kecamatan</i>					
25	Pastap Julu	339	139	139	139	
26	Pastap	332	111	110	110	
27	Padang Sanggar	332	71	68	53	
28	Muara Mais	332	147	146		

29	Lumban Pasir	164	164	164	164	
30	Rao Rao Dolok	60	60			
31	Laru Bolak	54	50			
32	Simangambat TB	113	127	100		
33	Angin Barat Lama	100	100	100	100	
34	Ht Tonga AB	201	201	198		
35	Rao Rao Lombang	50	50			
36	Laru Baringin	60	100			
37	Laru Dolok	76	76	70		
38	Pasar Laru	48	48			
	Total	5678	4856	4365	3782	1139

Sumber : Data dan Informasi Intansi

Data Tabel 1.2. Menunjukkan bahwa dari 4 kecamatan yang terdiri dari 38 Desa target pengukuran program redistribusi tanah sejumlah 5.678 bidang, sedangkan pengukuran yang sudah dilakukan sejumlah 4.856 bidang atau setara dengan 85% yang sudah diukur dari target awal. Berkas yang masuk sejumlah 4.365 bidang atau setara dengan 77%. sedangkan peta bidang tanah (PBT) yang sudah di selesaikan berjumlah 3.782 bidang atau setara dengan 67% yang sudah selesai PBT. Untuk sidang PPL Pertama yang dilakukan pada bulan Juni 2022 jumlah sertipikat yang sudah selesai berjumlah 1.139 bidang atau setara dengan 20%. Jumlah ini sangat jauh untuk mendekati 100% siap sertipikat. Sementara pada Sidang PPL kedua jumlah sertipikat yang harus diselesaikan dibulan Oktober 2022 berjumlah 1.780 Bidang. Hal ini harus memaksimalkan setiap kinerja pegawai untuk penyelesaian sertipikat di akhir tahun 2022. Jika para pegawai meningkatkan kehadirannya akan mempermudah penyelesaian program tersebut. Semakin bagus tingkat kehadiran pegawai makan semakin meningkat kinerja pegawai dan program redistribusi tanah tersebut akan selesai sesuai jangka waktu yang telah diberikan. Program Redistribusi tanah adalah pembagian tanah-tanah

yang dikuasai oleh negara dan telah ditegaskan menjadi Objek Landreform yang diberikan kepada para petani penggarap yang bertujuan untuk memperbaiki keadaan sosial ekonomi rakyat khususnya para petani dengan cara mengadakan pembagian tanah yang adil dan merata atas sumber penghidupan rakyat tani berupa tanah.

Berdasarkan fenomena yang berkaitan dengan kinerja pegawai, dalam permasalahan tersebut, apabila kita mengacu kepada yang menjadi permasalahan pada kinerja pegawai, maka hal tersebut terkait atau berhubungan dengan sikap pegawai itu sendiri dalam melakukan setiap pekerjaannya, seperti tidak cerdas dalam memanfaatkan waktu bekerja, sehingga masyarakat sering mengeluh akibat terlalu lama proses pembuatan sertipikat diantaranya masyarakat mengeluh terlalu lama proses Penyelesaian sertipikat. Tetapi masyarakat banyak yang tidak paham ada beberapa proses yang dilewati sebelum menjadi produk sertipikat. Itu sering kali terjadi perdebatan antara masyarakat dan pegawai. Selain itu Pegawai tidak menerapkan sikap saling menjaga hubungan baik antar sesama pegawai baik itu didalam dan diluar instansi yang harapannya antar sesama pegawai dapat saling membantu antara satu dengan yang lain ketika ada pekerjaan yang dinilai dapat dilakukan bersama-sama. Dengan adanya motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

Motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang

mengarah pada tujuan (Marjaya dan Fajar, 2019). Sedangkan menurut (Jufrizen, 2018) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintregasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu.

Selain motivasi, Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukungnya untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah. Pegawai akan mampu mencapai kinerja yang maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengatur kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. lingkungan kerja juga merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Selanjutnya faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain lingkungan kerja yaitu OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku individu yang sukarela dan bukan bagian dari syarat pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Selain itu, OCB terdiri dari perilaku ekstra-peran yang penting untuk proses yang efisien dalam suatu organisasi. OCB juga dapat memprediksi kinerja pegawai, memberi inisiatif dalam menawarkan banyak peluang bagi pegawai yang bersedia mengambil tambahan tanggung jawab pekerjaan dan menghadapi masalah pekerjaan secara mandiri. Karena itu, pegawai tersebut punya banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya kinerja pegawai.

Disamping tentang fenomena kinerja, penelitian ini selanjutnya akan menjelaskan fenomena motivasi pegawai dimana tentunya setiap pimpinan berusaha mendorong seluruh stafnya untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Namun dalam kenyataannya terdapat pegawai yang kurang termotivasi diakibatkan oleh beberapa hal seperti anggapan tugas yang *overload* sementara penilaian kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan pegawai belum ada kemauan dalam pencapaian kerja secara maksimal ditandai dengan kinerja sebelumnya. Sehingga ini berpengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diberikan. Menurut Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 14 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang Kepala Badan Pertanahan Nasional jika melaksanakan tugas belajar dibayarkan 50% dari

tunjangan yang diterima. Jika tidak dapat mengumpulkan angka kredit sesuai ketentuan dibayarkan hanya 50%. Sebaliknya jika pegawai mendapatkan reward dengan hasil kinerja yang sangat amat baik maka ada penambahan 50% tunjangan kinerjanya. Selain itu terdapat beberapa pegawai yang kurang berminat untuk mengikuti study lanjut yang bermanfaat secara khusus (dalam diri) untuk mencapai kinerja maksimal. Kemudian ada beberapa pegawai yang kurang dalam kerja sama antar sesama rekan yang membuat kinerja pegawai itu sendiri tidak maksimal.

Disamping tentang fenomena motivasi pegawai, penelitian ini selanjutnya akan menjelaskan fenomena lingkungan kerja dimana Masih banyaknya pegawai yang merasa tidak nyaman saat bekerja. Dikarenakan disetiap ruangan masing-masing seksi belum secara merata menggunakan pendingin ruangan/AC. Serta kebersihan di lingkungan kerja kurang maksimal, sebab masih adanya toilet yang kurang bersih, airnya yang keruh dan sering matinya air sehingga membuat pegawai banyak yang mengeluh. Jadi dapat dikatakan lingkungan kerja instansi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menjadi masalah yang menyebabkan kinerja pegawai menurun, dengan adanya masalah dalam lingkungan kerja memberikan ketidaknyamanan bagi pegawai/pegawai dalam melaksanakan tugas yang berdampak pada target yang diberikan organisasi tidak tercapai. Terciptanya lingkungan kerja yang baik, diharapkan pegawai mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Disamping tentang fenomena lingkungan kerja, penelitian ini selanjutnya akan menjelaskan fenomena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimana minimnya perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, tidak ada yang menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, belum maksimalnya membantu rekan sejawat yang pekerjaannya *overload*. Hal ini menjadi masalah yang menyebabkan kinerja pegawai menurun. Kurangnya kesadaran setiap pegawai dalam menyelesaikan tugas pokoknya. Dikarenakan banyak pegawai yang tidak bisa memmanage waktu dalam penyelesaian tugas – tugasnya sehingga banyak pekerjaan yang menumpuk dan selalu *deadline* dikerjakan.

Kantor Pertanahan yang merupakan salah satu instansi “public service” yang bersifat tunggal harus mampu memberikan kepuasan pada pemohon di mana tugas utamanya yaitu pelayanan masyarakat di bidang administrasi pertanahan yang meliputi fungsi-fungsi sebagai berikut: pengaturan penguasaan tanah, penatagunaan tanah, hak-hak atas tanah, pengukuran dan pendaftaran tanah, dan informasi pertanahan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil penelitian, adapun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan yang penulis identifikasikan yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai Kantor Pertanahan belum optimal karena banyaknya keluhan masyarakat untuk penyelesaian sertipikat hak atas tanah. Terdapat 20% pegawai yang melaksanakan tugas ke lapangan/keluar kota sehingga pekerjaan di instansi belum terselesaikan.
2. Banyaknya tugas yang *overload* yang tidak sesuai dengan yang diharapkan pegawai serta kurang berminat untuk mengikuti study lanjut yang menunjukkan motivasi kerja pegawai relative rendah. Terdapat 20% pegawai yang tidak melanjutkan study ke perguruan tinggi sehingga kurang berminat untuk mengikuti study lanjut.
3. Masih banyaknya pegawai yang kurang nyaman dengan adanya fasilitas yang diberikan instansi, misalnya pendingin ruangan yang tidak merata di dalam ruangan kerja. Terdapat 50% pegawai yang tidak nyaman dengan lingkungan kerja fisiknya.
4. Kurangnya *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan lebih banyak pegawai yang mementingkan pribadi dibandingkan kepentingan orang lain serta belum maksimalnya membantu rekan sejawat yang pekerjaannya *overload*. Terdapat 30% pegawai yang mementingkan pekerjaannya sendiri dibandingkan dengan rasa tolong menolong sesama rekan.

1.3. Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan pembatasan serta adanya keterbatasan waktu dan pengetahuan penulis, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi. maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor Motivasi instrinsik, Lingkungan Kerja Fisik dan Kinerja Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal dan penulis juga menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi/Intervening.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
4. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

6. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
7. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan Penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi semua pihak di antaranya sebagai berikut:

2. Manfaat teoritis
 - a. Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai dan *Organizational Citizenship Behaviour*.
 - b. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.
3. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Intansi Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
 - b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period.”*

(Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari fungsi yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama selama kurun waktu tertentu) (Panjaitan, 2019).

Menurut (Kurniawan, dkk. 2019) Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja adalah merupakan hasil keseluruhan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas yang telah dilakukan seorang pegawai dalam mencapai apa yang menjadi tujuan suatu lembaga atau instansi. Tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit untuk dicapai (Sukmasari, H. 2011).

Menurut (Widjaja, W. 2021) Kinerja pegawai pada umumnya merupakan tolak ukur yang digunakan oleh instansi di dalam melakukan penilaian terhadap pegawainya. pegawai yang memiliki kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihinya dapat diberikan penghargaan atau sebaliknya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Kartika, L.N. 2014).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang untuk mencapai suatu tujuan secara kualitatif dan kuantitatif yang tidak melanggar hukum.

2.1.1.2. Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut (Wibowo, 2017) menyatakan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya kinerja pegawai.” Menurut Harvad penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

- a. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya oraganisasi.
- b. Mendefenisikan tujuan, target, dan sasaran untuk priode yang akan datang.
- c. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.

Menurut (Nurayda, 2017) manfaat kinerja pegawai yaitu :

- a. Sebagai penyesuaian tujuan organisasi dengan tujuan tim (kelompok) dan individu dalam memperbaiki kinerja Sebagai motivasi pegawai
- b. Sebagai peningkatan komitmen
- c. Sebagai perbaikan proses pelatihan dan pengembangan

- d. Sebagai peningkatan keterampilan
- e. Sebagai mengupayakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.

2.1.1.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Yuliantari dan Prasasti, 2020). yaitu kemampuan suatu individu dalam melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan untuk kerjanya dan dukungan dari organisasi. Kemampuan individual pegawai ini meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian.

Menurut (Wianardi, *dkk.*, 2019) tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berikut ini faktor-faktor yang ,mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

a. Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal.

c. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi.

d. Semangat kerja

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

2.1.1.4. Indikator yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai ini merupakan salah satu hal yang menunjang kesuksesan suatu perusahaan. Dengan begitu, indikator penilaian kinerja pegawai menurut (Ady dan Wijono, 2013) dapat diartikan sebagai alat yang digunakan untuk mengukur dan menilai pencapaian kerja pegawai ataupun tim di dalam perusahaan. terdapat beberapa indikator penilaian kinerja pegawai yaitu kehadiran, kualitas pekerjaan, kuantitas hasil, ketepatan waktu dan kecepatan, kerjasama tim, kemampuan adaptasi, kepemimpinan, tanggung jawab dalam pekerjaan, sikap atau perilaku serta komunikasi.

Menurut (Nasti dan Husin, 2018) kinerja pegawai dapat dinilai dari :

a. Kualitas Kerja

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

b. Kuantitas Kerja

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

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan *“the set of forces that causes people to engage in one behavior rather than some alternative behavior”* yaitu Seperangkat kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam satu perilaku daripada beberapa perilaku alternatif. Motivasi dapat disimpulkan suatu perilaku untuk mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan dalam pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya (Gautama dan Edalmen, 2020).

Motivasi adalah kondisi (energy) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (internal motivation) dan

dorongan dari luar diri/pihak lain (external motivation). Tingkatan motivasi tersebut rendah, sedang dan tinggi (Mansyur, 2018).

Motivasi adalah kondisi suatu energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Artinya pegawai dalam bekerja harus siap secara mental, fisik, sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja yakni tujuan utama organisasi (Agustian, 2019).

Menurut (Maulidyar dan Siharis, 2022) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut (Listriana, dkk., 2022) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi merupakan kekuatan dalam diri yang dapat membangkitkan, mengarahkan, mempengaruhi, seseorang untuk memiliki intensitas dan ketekunan perilaku sukarela dalam melakukan suatu pekerjaan.

2.1.2.2. Manfaat Motivasi

Menurut (Ibrahim, 2022) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Terdapat beberapa Manfaat Motivasi menurut (Nida'a, 2017) antara lain :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan, meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- d. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- e. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

2.1.2.3. Jenis - Jenis Motivasi

Menurut (Kurniasari, 2018) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahannya akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang

baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu (Pangestu, 2016).

Menurut (Christin dan Mukzam, 2017) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi terbagi menjadi Faktor Internal dan Faktor Eksternal yaitu :

a. Faktor Internal

Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terusmenerus. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya.

b. Faktor Eksternal

Motivasi eksternal adalah suatu dorongan atau kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor internal yang dikendalikan oleh manajer, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Motivasi eksternal juga meliputi faktor pengendalian yang dilakukan oleh manajer dan yang meliputi hal-hal seperti gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan perusahaan. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan positif dari karyawan. Tanggapan yang positif ini akan menunjukkan bahwa karyawan bekerja untuk kemajuan perusahaan. Manajer suatu perusahaan juga dapat menggunakan motivasi eksternal yang positif ataupun negatif. Motivasi positif merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif merupakan pemberian sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai.

2.1.2.5. Indikator yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai

Indikator yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Handayani, 2016) yaitu pimpinan yang langsung menghargai pegawai sebagai manusia dan menganggap bahwa pekerjaannya itu adalah penting, adanya jaminan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, adanya hubungan yang baik antara pegawai dengan kolega- kolega lain dan mereka merasa berada dalam kelompoknya dan adanya perhatian perusahaan untuk memakmurkan dan memajukan Pegawai.

Menurut (Khoerunnisa dkk., 2019) Indikator Motivasi yang digunakan merupakan adalah sebagai berikut:

a. Semangat Kerja

Melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah suatu bentuk proses sosial, dimana didalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing.

c. Bekerja Efektif

Suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Pencapaian Tujuan Organisasi

Dalam pendirian suatu organisasi dipastikan terkandung maksud dan tujuan tertentu. Terkait tujuan organisasi, dalam pencapaiannya diperlukan cara atau pendekatan tertentu, khususnya melalui pendekatan ilmu dan teknologi.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut (Kosasih, dkk., 2021) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja

pegawai juga tinggi lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut (Suhardi, 2019) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat kerja tersebut.

(Suwando dan Sutanto, 2015) membagi lingkungan kerja menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu lingkungan yang berhubungan langsung dan berada di dekat pegawai (kursi, meja dan sebagainya) dan lingkungan perantara (temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan sebagainya). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan.

Menurut (Kholilah, dkk., 2021) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat pekas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja (baik sebagai perseorang maupun sebagai kelompok).

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja oragnisasi (Irwanto, dkk., 2021).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja merupakan segala hal yang ada di sekitar pegawai dan yang memengaruhi mereka dalam bekerja dan menjalankan tugas.

2.1.3.2. Bentuk Lingkungan Kerja

Bentuk lingkungan kerja menurut (Suwondo dan Sutanto, 2015) yaitu lingkungan fisik. Lingkungan fisik meliputi semua (benda atau alat, red) yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut (Andilolo, 2021) lingkungan kerja yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yaitu:
 1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya)
 2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, dan lain-lain.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut (Kailola, 2018) faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, keamanan, kebisingan, dan musik.

Terdapat bermacam macam faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dimana kegiatan dilaksanakan (Sunyoto, 2013) yaitu :

a. Tingkat kebisingan

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu, adanya ketidak tengangan dalam bekerja. Bagi para pegawai tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

b. Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik tapi termasuk juga penerangan matahari, Hal ini sering kali pegawai memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari.

c. Sirkulasi udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan adalah pengadaan dalam ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan – ruangan yang dianggap terlalu panas.

d. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman menimbulkan ketenangan dan keamanan, dimana hal ini dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan kedalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi pegawai.

1.1.3.4. Indikator yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dalam perusahaan yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan, indikator yang meliputi penerangan (sinar) yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja Pegawai (Andilolo, 2021).

Berdasarkan uraian beberapa ahli mengenai indikator-indikator lingkungan kerja maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator lingkungan kerja menurut (Agustang, 2017) yaitu :

a. Pewarnaan ruangan

Pemilihan warna dapat mempengaruhi mood dan semangat kerja para pegawai. Pewarnaan ruang hendaknya menggunakan warnawarna yang dingin dan lembut dipandang, misalnya warna coklat muda, krem, abuabu muda, hijau muda, dll.

b. Kebersihan

Kebersihan bukan hanya tanggung jawab petugas kebersihan melainkan seluruh pegawai yang ada dalam lembaga tersebut, sehingga setiap lembaga diharapkan dapat menegakan disiplin yang tegas mengenai kebersihan.

c. Pendingin Ruanagan

Pendingin Ruanagan merupakan salah satu hal yang patut diperhatikan dalam suatu lembaga karena sebagian besar waktu akan dihabiskan oleh pegawai didalam area kerjanya. Pertukaran udara sangat menentukan kesegaran fisik pegawai.

d. Keamanan

keamanan terbagi menjadi dua, yaitu “keamanan terhadap milik pribadi dan kemandirian pegawai”. Keamanan terhadap milik pribadi misalnya kendaraan pegawai yang ditinggalkan ditempat parkir sehingga pegawai tidak dapat mengawasinya secara langsung, apabila tempat parkir tersebut tidak aman akan menimbulkan kegalisahan sendiri bagi pegawai yang menyebabkan semangat dan kegairahan dalam bekerja berkurang dan akibat dari hal-hal tersebut produktivitas pegawai akan menurun. Selanjutnya keamanan diri pegawai, sering ditafsirkan sebagai keselamatan kerja. Pekerjaan yang berbahaya hendaknya pegawai menggunakan pelindung yang sudah sesuai standar yang dapat memperkecil resiko kecelakaan ditempat kerja.

2.1.4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.4.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organization Citizenship Behaviour adalah perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut

tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi (Maryati dan Fernando, 2018).

Organization Citizenship Behaviour merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini pegawai) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Zulliana, 2019).

Organization Citizenship Behaviour dapat didefinisikan sebagai perilaku atau individu yang bebas, yang tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan mampu meningkatkan fungsi efektif organisasi. OCB yang ditunjukkan oleh pegawai sangat bernilai bagi organisasi dan dapat berkontribusi terhadap efektifitas kinerja pegawai, menciptakan kompetensi lebih besar bagi pegawai serta cara terbaik dalam memperoleh keunggulan bersaing tanpa biaya yang lebih tinggi (Anisa, 2019).

Organization Citizenship Behaviour adalah perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi (Maryati dan Fernando, 2018).

Menurut (Musoli dan Yamini, 2020) *Organization Citizenship Behaviour* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajiban demi kemajuan dan keuntungan organisasinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

2.1.4.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Koernalis, 2021) manfaat OCB dapat menyebabkan peningkatan kinerja suatu organisasi karena akan meningkatkan kinerja rekan kerja atau produktivitas manajerial, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik serta mempertahankan anggota terbaik, dengan menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih baik untuk bekerja.

Menurut (Diana, 2012) Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

- a. Dapat meningkatkan eektivitas unit kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- c. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan Pegawai terbaik.
- d. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- e. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Setiawan, dkk., 2020) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu Kepuasan kerja Sikap yang paling terkemuka setelah dipelajari secara luas dalam kaitannya dengan OCB, Kesan pegawai yang dapat membantu orang lain dan membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra yang baik dirinya dalam organisasi serta Kepribadian pegawai seperti gagasan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB.

Menurut (Kusumajati, 2014) Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya OCB adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Budaya dan iklim; organisasi menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika pegawai telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari pegawai tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

Kepribadian dan suasana hati; kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selanjutnya, hasil dari studi ini mempunyai implikasi praktis yang penting dalam proses seleksi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi OCB.

kepribadian memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap OCB. Dapat dikatakan bahwa makin terikat pegawai tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung pegawai membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.

Dukungan organisasional; menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka makin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi OCB.

Masa kerja; mengemukakan masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variable-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” pegawai di organisasi.

Jenis kelamin; membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

2.1.4.4. Indikator yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Koernialis, 2021) OCB Terdapat lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam *Organizational Citizenship Behavior* OCB, yakni conscientiousness, altruism, civic virtue , sportmanship, dan courtesy.

Menurut (Sulistia dan Santy, 2019) Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah Altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness dan civic virtue.

- a. Altruism, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
- b. Courtesy, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
- c. Sportsmanship, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.

- d. Conscientiousness, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
- e. Civic virtue, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

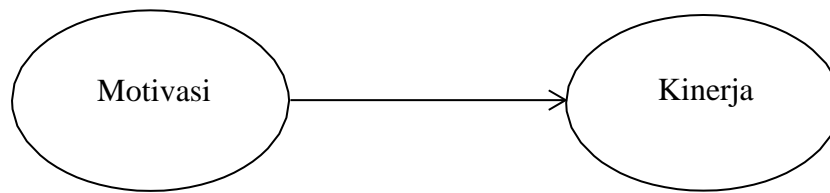
2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang mengungkapkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dilakukan oleh (Ady dan Wijono, 2013) hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai Koperasi Unit Desa Depok Condongcatur Sleman Yogyakarta. Ini terbukti Fhitung lebih besar dari Ftabel ($11.407 > 2,4675$). Dalam teori motivasi dua faktor. Faktor motivator antara lain : keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan sedangkan faktor hygiene antar lain: kebijakan dan administrasi, supervisi perusahaan, hubungan antar pribadi, dan gaji / upah.

Cara yang tepat memotivasi seseorang adalah mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang itu memperoleh keberhasilan dengan melakukan pekerjaan itu. Selanjutnya dengan melaksanakan pekerjaan itu, orang tersebut termotivasi untuk terus berusaha memenuhi cita-citanya dalam rangka upaya mencapai kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (Ady dan Wijono, 2013).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Uzonna, 2013) (Wijaya & Andreani, 2015) (Pratisardy & Lukito, 2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

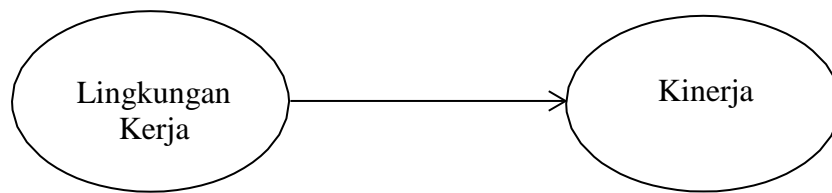


Gambar 2.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Menurut penelitian (Suwondo dan Sutanto, 2015) dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja berada paling dekat dengan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, diperlukan perhatian yang khusus dari perusahaan agar dapat memberikan dampak yang positif bagi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan kinerja yang maksimal bagi pegawai. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rakhmawan et al., 2016), (Farisi & Fani, 2019), (Sahlan, 2015) dan (Sari, 2012) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

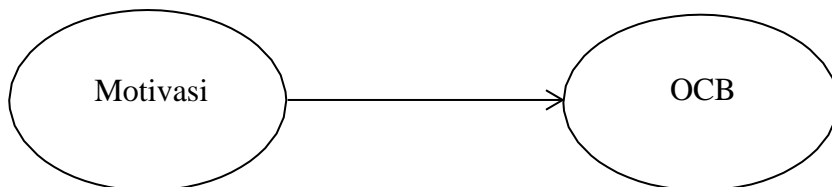


Gambar 2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

2.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Suhardi, 2019) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan nilai koefisien standardized regression weight sebesar -0.895. C.R sebesar -2.127, dan probability 0.033. Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai negatif. Artinya hubungan motivasi kerja pada perusahaan berbanding terbalik dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), semakin baik motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai, akan menurunkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh pegawai, demikian sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Febriani, 2016) dan (Jufrizen, Farisi, Azhar & Daulay, 2020) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 2.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap OCB

2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan nilai koefisien standardized regression weight sebesar sebesar 0.612. C.R sebesar 2.132, dan probability 0.033. Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dengan nilai positif. Ini menandakan lingkungan kerja yang dimiliki berbanding lurus dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Artinya semakin baik lingkungan kerja perusahaan, maka akan meningkatkan OCB pegawai (Suhardi, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wasposito et al., 2019); (Muayanah et al., 2017) dan (Priyandini et al., 2020) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang mengungkapkan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja dilakukan oleh (Abrar, 2019) hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel OCB mempunyai dampak dan berpengaruh positif

terhadap terhadap kinerja perusahaan. Organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dari organisasi lain. jadi pegawai yang memiliki sikap OCB akan memberikan dampak yang lebih baik pada sebuah kinerja dalam suatu perusahaan. Perilaku tersebut merupakan implementasi dari beberapa dimensi OCB yang telah dilakukan di Perusahaan sehingga terbentuk sebuah perilaku yang saling membantu dan memahami demi terciptanya suatu budaya yang baik dalam suatu perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya perilaku OCB maka pegawai akan semakin meningkat. Dimana dengan jalinan kerja sama yang dilakukan oleh antar sesama pegawai lain untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan pegawai akan semakin cepat selesai dengan demikian maka pekerjaan pegawai dapat selesai tepat waktu sehingga kinerja dosen akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2.2.5. Pengaruh OCB Terhadap Kinerja

2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Hutasuhut, 2022) Menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value < 0.05. oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan motivasi kerja yang lebih baik harus diperantarai. maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Motivasi kerja ialah suatu perihal yang diterapkan dalam suatu organisasi ataupun industri untuk membangun semangat kerja para pegawai dengan demikian para pegawai tersebut bisa melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal serta bisa menggapai sasaran yang di idamkan oleh pihak organisasi atau industri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Damayanti, dkk., 2020), (Danendra & Mujiati, 2016) dan (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016) membuktikan bahwa motivasi dengan OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

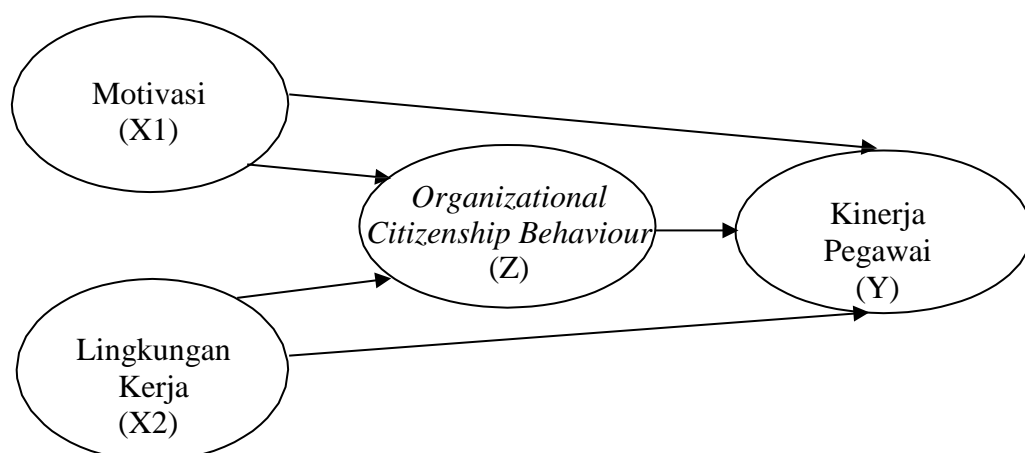
2.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Penelitian (Kailola, 2018) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh tidak langsung yang memediasi lingkungan kerja dengan kinerja. Pengaruh mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut adalah positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh lingkungan kerja

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,331 dan nilai koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja 0,227. Besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga medis melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar $0,331 \times 0,227 = 0,075$. Pengaruh tersebut signifikan karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah signifikan, demikian juga pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja adalah signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maretasari dkk., 2022), (Kailola, 2018) membuktikan bahwa lingkungan kerja dengan OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sebagai berikut:



Gambar 2.2.8. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

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

1. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
3. Ada pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
4. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
6. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
7. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:37) penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi, disini ada variabel yaitu variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Menurut (Mulyadi, 2011) Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham positivisme.

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan diatas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat kausal untuk menjelaskan tentang Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening pada Intansi Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Intansi Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal yang beralamat di Komplek Perintansian Payaloting – Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Provinsi Sumatera Utara.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut (Morissan, 2012) menyatakan Populasi ialah sebagai suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena. Seseorang dapat meneliti setiap anggota populasi untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan. populasi merupakan Populasi adalah sebagai kumpulan dan peristiwa dimana akan tertarik dengan peristiwa tersebut. Adapun populasi dari penelitian ini adalah pegawai ASN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal yang berjumlah 30 orang.

3.3.2. Sampel

Menurut (Komala, *dkk.*, 2017) sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Sampel juga diambil dari populasi yang benar-benar mewakili dan valid yaitu dapat mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel untuk pegawai ASN yaitu sebanyak 30 orang.

3.4. Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 yaitu: variabel independen (bebas) yaitu

variabel yang mempengaruhi variabel lain dan variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain.

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Defenisi dan Indikator tiap Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1.	Kinerja Pegawai (Y1)	Kinerja adalah merupakan hasil keseluruhan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas yang telah dilakukan seorang pegawai dalam mencapai apa yang menjadi tujuan suatu lembaga atau instansi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Kerja c. Tanggung Jawab d. Inisiatif (Nasti dan Husin, 2018)
2.	Motivasi (X1)	Motivasi adalah kondisi (energy) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Semangat Kerja b. Kerja Sama c. Bekerja Efektif d. Pencapaian Tujuan Organisasi (Khoerunnisa dkk., 2019)
3.	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Pewarnaan Ruangan b. Kebersihan c. Pendingin Ruangan d. Keamanan (Agustang, 2017)
4.	<i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	OCB perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya	<ul style="list-style-type: none"> a. Altruism b. Courtesy c. Sportsmanship d. Conscientiousness e. Civic virtue (Sulistia dan Santy, 2019)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2014) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan. Wawancara dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon. Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan Ibu Afriyani, S.H. Selaku Penata Pertanahan Pertama pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala pengukuran yang digunakan dalam instrumen penelitian ini adalah skala *Likert* dalam bentuk Pilihan Ganda. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat

positif sampai sangat negatif. Pada penelitian ini penulis melakukan penyebaran kuesioner (angket) dengan pegawai yang berstatus ASN yang berjumlah 30 orang.

Tabel 3.3. Skala Likert

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

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menelusuri dokumen atau data historis mengenai seseorang atau suatu peristiwa. Data penelitian bisa diperoleh melalui fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, arsip foto, catatan harian, notulen rapat, hingga jurnal kegiatan. Supaya memperoleh data yang berkualitas, peneliti perlu memiliki kepekaan teoretik untuk memaknai semua dokumen tersebut.

3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk

menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model

yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)

Menurut (Juliandi et al., 2018) analisis model pengukuran/*measurement model* analisis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) validitas dan reabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*).

3.6.1.1. *Construct reliability and validity*

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

3.6.1.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru

yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.2. Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)

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

3.6.2.1. *R-Square*

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

3.6.2.2. *F-Square*

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

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

3.6.2.3. Pengujian Hipotesis

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

a. Dirrect Effect (Pengaruh Langsung)

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi et al., 2018) kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain:

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel adalah searah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik, jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.
- 2) Nilai profitabilitas/signifikan atau P-value, jika nilai P-value < 0.05, maka signifikan. Dan jika nilai P-value > 0.05, maka tidak signifikan.

b. Inderrect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2018) analisis *inderrect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi.

Menurut (Juliandi et al., 2018) kriteria penilaian *inderrect effect* adalah:

- 1) Jika nilai P-values < 0.05 maka signifikan, yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-values > 0.05 maka tidak signifikan, yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1.4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Motivasi (X1), 10 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada keseluruhan ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal yang berjumlah 30 orang sebagai sample penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

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

Ketentuan diatas berlaku dengan menghitung X,Y dan Z jadi setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel- tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, Pendidikan, usia, dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	16	53.3	53.3	53.3
	PEREMPUAN	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa peresentase responden terdiri dari 16 (53,3%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 14 (46,7%) orang. Bisa ditarikkesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden di Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal adalah berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal membutuhkan tenaga kerja yang aktif dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Serta tenaga laki-laki dibutuhkan dikarenakan lebih banyak melakukan pekerjaan dilapangan seperti melakukan pengukuran, penyuluhan serta peninjauan lapangan. Seorang laki-laki biasanya cenderung lebih cepat dan memikirkan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, para pria lebih senang menyelesaikan satu masalah dengan satu titik fokus.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

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

Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN TERAKHIR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	5	16.7	16.7	16.7
	DIPLOMA	1	3.3	3.5	20.0
	S1-S2 Perguruan Tinggi	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa responden terbanyak terdiri dari pegawai yang berlatar belakang Pendidikan S1-S2 yaitu sebanyak 24 (80 %) orang, kemudian diikuti pegawai yang berlatar belakang Pendidikan Diploma yaitu sebanyak 1 (3,3%) orang dan terakhir diikuti pegawai yang berlatar belakang Pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 5 (16,7%) orang. Pada instansi tersebut lebih banyak pegawai yang mayoritas pendidikannya jenjang S1-S2. Hal ini dikarenakan pegawai memperhatikan jenjang karir kedepannya. Semakin tinggi pendidikan, maka golongan/pangkat akan semakin naik. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal yang berlatar belakang pendidikan S1-S2. Hal ini dikarenakan instansi pemerintahan lebih membutuhkan lulusan perguruan tinggi.

4.1.2.3 Lama Bekerja

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

Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 TAHUN	13	43.3	43.3	43.3
	6-10 TAHUN	11	36.7	36.7	80.0
	>10 TAHUN	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa presentase responden terdiri dari 40 (50,6) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, 13 (43,3%) orang pegawai yang sudah bekerja lebih dari 6-10 tahun, dan 11 (36,7%) orang pegawai dan 6 (20%) sudah bekerja selama > 10 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Namun pada kenyataanya pegawai diatas 5 tahun lebih memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaan.

4.1.2.4 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 TAHUN	16	53.3	53.3	53.3
	31-40 TAHUN	11	36.7	36.7	90.0
	>40 TAHUN	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa presentase responden dari 16 (53.3%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun, 11 (36,7%) orang pegawai yang berusia 31-40 tahun, dan 3 (10%) orang pegawai yang berusia > 40 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia yang 20-30 tahun. Instansi lebih membutuhkan pegawai yang berumur 20-30 tahun karena masih memiliki semangat dalam bekerja

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada ASN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	16.7	13	43.3	3	10.0	7	23.3	2	6.7	30	100
2	12	40.0	8	26.7	4	13.3	6	20.0	0	0	30	100
3	9	30.0	12	40.0	6	20.0	3	10.0	0	0.0	30	100
4	10	33.3	8	26.7	9	30.0	3	10.0	0	0.0	30	100
5	13	43.3	8	26.7	5	16.7	3	10.0	1	3.3	30	100
6	12	40.0	10	33.3	4	13.3	3	10.0	1	3.3	30	100

7	8	26.7	11	36.7	7	23.3	4	13.3	0	0	30	100
8	11	36.7	9	30.0	6	20.0	2	6.7	2	6.7	30	100
9	9	30.0	10	33.3	7	23.3	3	10.0	1	3.3	30	100
10	8	26.7	10	33.3	5	16.7	6	20.0	1	3.3	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

1. Jawaban responden Saya mengerjakan tugas tepat waktu, responden menjawab setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%.)
2. Jawaban responden Saya lebih menekankan pada mutu pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 12 pegawai (40%)
3. Jawaban Saya dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sebanyak responden menjawab kurang setuju sebanyak 12 pegawai (40%).
4. Jawaban responden Saya cenderung menyelesaikan pekerjaan sebanyak-banyaknya daripada menumpuk Pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33.3%).
5. Jawaban responden Saya dapat menyelesaikan tugas yang telat menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33,3%).
6. Jawaban Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak 12 pegawai (40%)
7. Jawaban Saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugas saya, responden menjawab setuju sebanyak 11 pegawai (36,7%).

8. Jawaban Saya menyadari kesalahan dan memperbaiki kesalahan tersebut sebelum ditegur atasan , responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 pegawai (36,7 %).
9. Jawaban Saya mempunyai inisiatif dalam melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan , responden menjawab setuju sebanyak 10 pegawai (33,3 %).
10. Jawaban Jawaban Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, responden menjawab setuju sebanyak 10 pegawai (33,3 %).

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sudah baik namun masih bisa di tingkatkan dalam kinerja pegawainya, dengan demikian para ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal harus mampu meningkatkan kinerja pegawai tersebut agar dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi instansi tersebut. kinerja pegawai yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.2 Variabel Motivasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	20.0	12	40.0	6	20.0	5	16.7	1	3.3	30	100
2	11	36.7	10	33.3	2	6.7	7	23.3	0	0%	30	100

3	12	40.0	11	36.7	3	10.0	3	10.0	1	3.3	30	100
4	9	30.0	10	33.3	9	30.0	1	3.3	1	3.3	30	100
5	14	46.7	8	26.7	3	10.0	4	13.3	1	3.3	30	100
6	13	43.3	10	33.3	4	13.3	1	3.3	2	6.7	30	100
7	7	23.3	9	30.0	12	40.0	2	6.7	0	0%	30	100
8	12	40.0	7	23.3	7	23.3	2	6.7	2	6.7	30	100
9	8	26.7	8	26.7	6	20.0	6	20.0	2	6.7	30	100
10	8	26.7	13	43.3	3	10.0	5	16.7	1	3.3	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

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

1. Jawaban responden Saya bersemangat ingin mencapai kemajuan ketika sayamenyelesaikan tugas tugas yg diberikan, responden sangat setuju dan setuju sebanyak 6 pegawai (20%.)
2. Jawaban responden Saya selalu mendapatkan dorongan dari atasan supaya semangat ingin kesuksesan dalam bekerja responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 pegawai (36,7%)
3. Jawaban Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas sebanyak responden menjawab sangat setuju sebanyak 12 pegawai (40%)
4. Jawaban responden Saya selalu melakukan komunikasi dengan baik antar pegawai agar tidak terjadi salah paham dalam bekerja, responden menjawab setuju sebanyak 10 pegawai (33.3%).
5. Jawaban responden Apabila rekan kerja saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka saya secara suka rela akan membantu pekerjaannya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 14 pegawai (46,7%).

6. Jawaban Saya berusaha dengan bekerja lebih keras dan maksimal daripada rekan yang lain, responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%)
7. Jawaban Saya melebihi standart yang di tetapkan, responden menjawab kurang setuju sebanyak 12 pegawai (40%).
8. Jawaban Pimpinan melibatkan saya untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan Kantor, responden menjawab sangat setuju sebanyak 12 pegawai (40%)
9. Jawaban Pimpinan memberi kesempatan pada saya untuk memutuskan bagaimana saya akan mencapai tujuan Kantor, responden sangat setuju dan setuju sebanyak 8 pegawai (26,7 %).
10. Jawaban Saya tidak pernah absen dalam bekerja, responden menjawab setuju sebanyak 13 pegawai (43,3 %).

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variable motivasi pegawai, menunjukkan bahwa secara umum motivasi pegawai ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sudah cukup baik namun instansi dapat lebih meningkatkan motivasi bagi pegawainya, dengan demikian para atasan harus mampu meningkatkan motivasi kepada bawahannya tersebut agar dapat memberikan semangat yang maksimal bagi para ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal tersebut. motivasi pegawai yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada ASN Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	30.0	8	26.7	13	43.3	0	0%	0	0%	30	100
2	10	33.3	10	33.3	3	10.0	5	16.7	2	6.7	30	100
3	7	23.3	12	40.0	7	23.3	2	6.7	2	6.7	30	100
4	10	33.3	9	30.0	6	20.0	4	13.3	1	3.3	30	100
5	13	43.3	6	20.0	3	10.0	5	16.7	3	10.0	30	100
6	6	20.0	15	50.0	7	23.3	0	0	2	6.7	30	100
7	2	6.7	13	43.3	10	33.3	5	16.7	0	0	30	100
8	13	43.3	8	26.7	3	10.0	4	13.3	2	6.7	30	100
9	10	33.3	9	30.0	5	16.7	4	13.3	2	6.7	30	100
10	11	36.7	7	23.3	6	20.0	4	13.3	2	2.2	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

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

1. Jawaban responden Penerangan/ pencahayaan di tempat kerja pegawai sudahbaik, responden kurang setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%.)
2. Jawaban responden Warna dinding pada ruangan kerja saya sangat mendukung keadaan pikiran saya untuk kerja responden menjawab setuju sebanyak 12 pegawai (40%)

3. Jawaban Adanya petugas keamanan dilingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik responden menjawab sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33,3%)
4. Jawaban responden pegawai merasa aman dalam bekerja di tempat kerja , responden menjawab sangat setuju sebanyak 12 pegawai (40%).
5. Jawaban responden Saya ikut serta menjaga kebersihan ditempat kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%).
6. Jawaban Tempat kerja saya tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap, responden menjawab setuju sebanyak 15 pegawai (50%)
7. Jawaban Ventilasi udara ditempat sudah sangat baik, responden menjawab setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%)
8. Jawaban Suhu ruangan tempat saya bekerja membuat saya nyamandalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33,3%)
9. Jawaban Sirkulasi udara diruangan saya bekerja baik., responden sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33,3 %).
10. Jawaban Jawaban Diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 pegawai (36.7%).

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variable lingkungan kerja pegawai, menunjukan bahwa secara umum lingkungan kerja pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sudah cukup baik, namun instansi dapat lebih meningkatkan lingkungan kerja, dengan demikian instansi harus mampu

meningkatkan lingkungan kerja tersebut agar dapat memberikan rasa nyaman yang maksimal bagi para ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal tersebut. Lingkungan kerja yang tinggi akan mampu menciptakan hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada ASN Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	20.0	11	36.7	5	16.7	6	20.0	2	6.7	30	100
2	11	36.7	8	26.7	8	26.7	3	10.0	0	0	30	100
3	10	33.3	10	33.3	6	20.0	4	13.3	0	0	30	100
4	8	26.7	11	36.7	9	30.0	2	6.7	0	0	30	100
5	13	43.3	9	30.0	5	16.7	2	6.7	1	3.3	30	100
6	13	43.3	8	26.7	6	20.0	2	6.7	1	3.3	30	100
7	8	26.7	8	26.7	11	36.7	3	10.0	0	0	30	100
8	9	30.0	12	40.0	5	16.7	2	6.7	2	6.1	30	100
9	9	30.0	7	23.3	9	30.0	4	13.3	1	3.3	30	100
10	9	30.0	8	26.7	6	20.0	6	20.0	1	3.3	30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi bahwa:

1. Jawaban responden Jika ada teman kerja saya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, responden setuju sebanyak 11 pegawai (36,7%.)

2. Jawaban responden Saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun bukan tanggung jawab saya responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 pegawai (36,7%)
3. Jawaban Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak 10 pegawai (33,3%)
4. Jawaban responden Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan SOP di Kantor, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 10 pegawai (33,3%)
5. Jawaban responden Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya menyelesaikannya dengan sangat sungguh-sungguh, responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%).
6. Jawaban Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada didalam lingkungan kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 pegawai (43,3%).
7. Jawaban Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah di adakan Kantor, responden menjawab kurang setuju sebanyak 11 pegawai (36,7%)
8. Jawaban Saya sering menceritakan hal-hal yang baik mengenai Kantor saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak kurang setuju sebanyak 12 pegawai (40,0%)
9. Jawaban Saya sering memberikan masukan pada atasan saya, responden sangat setuju dan kurang setuju sebanyak 9 pegawai (30%).

10. Jawaban Saya mempunyai rasa ingin tahuyang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi, responden menjawab setuju sebanyak sebanyak 9 pegawai (30%).

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variable *Organizational Citizenship Behavior*, menunjukkan bahwa secara umum *Organizational Citizenship Behavior* ASN Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sudah cukup baik namun instansi dapat lebih meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian instansi harus mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* tersebut agar pegawai mau mengarahkan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

3.2.4.2 Analisis Data

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

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

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

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

Tabel 4.10 Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Motivasi (X1)	0.961
Lingkungan Kerja (X2)	0.955
Kinerja Pegawai (Y)	0.943
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.947

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja pegawai (Y) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja pegawai (Y) adalah $0.961 > 0.6$.
2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Organizational Citizenship Behavior (Y)* adalah $0.947 > 0.6$
3. Variabel Motivasi (X1) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Motivasi (X1) adalah $0.961 > 0.6$
4. Variabel Lingkungan Kerja (X2) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Lingkungan Kerja (X2) adalah $0.955 > 0.6$

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminat validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep darimasing model laten berbeda dengan variabel lainnya Juliandi, (2018). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil *AVE (Avarage Variant Extracted)*.

Tabel 4.11 Hasil AVE (Avarage Variant Extracted)

Variabel/Konstruk	<i>AVE (Avarage Variant Extracted)</i>	Hasil Uji
Motivasi (X1)	0.714	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0.683	Valid

Kinerja Pegawai (Y)	0.627	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.641	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. *Ruke of thumb* yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel 4.12.

No	Butir Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
Motivasi (X1)						
1	X1.1	0,738	0,442	0,642	0,588	Valid
2	X1.10	0,896	0,447	0,772	0,682	Valid
3	X1.2	0,890	0,566	0,772	0,678	Valid
4	X1.3	0,784	0,474	0,655	0,619	Valid
5	X1.4	0,874	0,553	0,725	0,692	Valid
6	X1.5	0,940	0,532	0,800	0,737	Valid
7	X1.6	0,675	0,485	0,628	0,574	Valid
8	X1.7	0,834	0,480	0,673	0,605	Valid
9	X1.8	0,909	0,536	0,750	0,711	Valid
10	X1.9	0,871	0,624	0,739	0,737	Valid
Lingkungan Kerja (X2)						
1	X2.1	0,488	0,845	0,742	0,753	Valid

2	X2.2	0,541	0,850	0,750	0,702	Valid
3	X2.3	0,537	0,855	0,708	0,704	Valid
4	X2.4	0,548	0,718	0,694	0,406	Valid
5	X2.5	0,232	0,683	0,405	0,707	Valid
6	X2.6	0,538	0,874	0,725	0,747	Valid
7	X2.7	0,518	0,862	0,734	0,646	Valid
8	X2.8	0,493	0,847	0,717	0,693	Valid
9	X2.9	0,567	0,861	0,748	0,693	Valid
10	X2.10	0,494	0,848	0,734	0,689	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Z)						
1	Z.1	0,647	0,825	0,832	0,845	Valid
2	Z.3	0,685	0,552	0,74	0,758	Valid
3	Z.10	0,741	0,562	0,762	0,823	Valid
4	Z.2	0,658	0,702	0,787	0,886	Valid
5	Z.4	0,573	0,515	0,644	0,673	Valid
6	Z.5	0,625	0,640	0,787	0,831	Valid
7	Z.6	0,499	0,670	0,692	0,678	Valid
8	Z.7	0,503	0,650	0,648	0,793	Valid
9	Z.8	0,614	0,713	0,731	0,821	Valid
10	Z.9	0,728	0,674	0,739	0,865	Valid
Kinerja Pegawai (Y)						
1	Y1	0.432	0.646	0.632	0.574	Valid
2	Y10	0.825	0.628	0.830	0.830	Valid
3	Y2	0.630	0.815	0.862	0.862	Valid
4	Y3	0.597	0.657	0.727	0.727	Valid
5	Y4	0.588	0.611	0.833	0.833	Valid
6	Y5	0.734	0.607	0.849	0.849	Valid
7	Y6	0.701	0.631	0.790	0.790	Valid
8	Y7	0.626	0.320	0.750	0.750	Valid
9	Y8	0.637	0.787	0.832	0.758	Valid
10	Y9	0.889	0.723	0.890	0.803	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih

tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminat validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *Cronbach alpha* > 0.60 , maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Motivasi (X1)	0.954	0.958	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.948	0.953	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.932	0.938	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.936	0.940	Reliabel

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan sajian data 4.13 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian nilai *cronch's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$.

Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis *Inner Model*

4.2.2.1 Uji *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Variabel	<i>F-Square</i>
Motivasi ->Kinerja Pegawai	0.644
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.473
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.406
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.666
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.906
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.176
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.206

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan dari tabel 4.14 diketahui bahwa:

1. Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki F^2 sebesar 0.644 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y) memiliki F^2 sebesar 0.473 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki F^2 sebesar 0.406 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
4. Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki F^2 sebesar 0.666 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
5. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki F^2 sebesar 0.906 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
6. Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.176 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
7. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.206 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square adalah bagian proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika hasil *r-square* untuk variabel laten

endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansi (baik); (2) jika nilai sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang); (3) jika nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk).

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.928	0.919
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.800	0.789

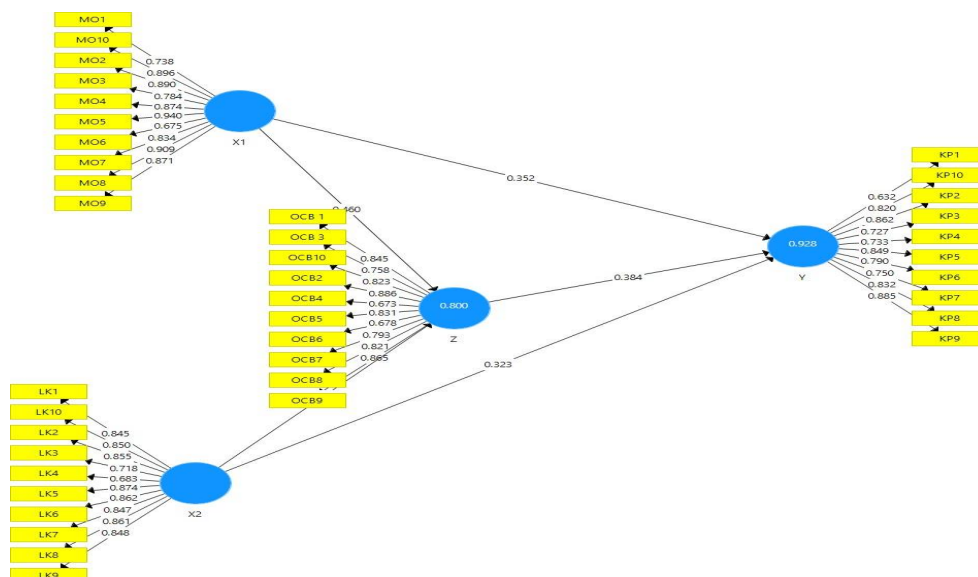
Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* diatas adalah sebagai berikut:
R- Square Adjusted model jalur 1 = 0.919 artinya kemampuan variabel X yaitu Motivasi dan Lingkungan Kerja dalam menjelaskan Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 91,9% dengan demikian model tergolong substansi (kuat); dan (2) *R-Square* jalur II = 0.789 artinya kemampuan variabel X Motivasi dan Lingkungan Kerja dalam menjelaskan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 78,9 %dengan demikian model tergolong substansi (kuat).

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil

uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini:



Gambar 4.1 Path Coefficient

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

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

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika nilai jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value):

(1) Jika nilai P- Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0,05 maka tidak signifikan Juliandi, (2018).

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4.15 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
Motivasi ->Kinerja Pegawai	0.352	0.343	0.100	3.504	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.460	0.459	0.125	3.676	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.384	0.387	0.148	2.592	0.010
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.323	0.538	0.116	2.690	0.007
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.537	0.538	0.116	4.635	0.000

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *motivasi* terhadap *kinerja pegawai* mempunyaikoefisien jalur sebesar 0.352. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.000 < 0.05$, berarti *motivasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja pegawai* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
2. Pengaruh *lingkungan kerja* terhadap *kinerja pegawai* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.460. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.000 < 0.05$, berarti *lingkungan kerja* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *kinerja pegawai* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *kinerja pegawai* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.384. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.010 < 0.05$, berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja pegawai* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
4. Pengaruh *Motivasi* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.323. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.007 < 0.05$. berarti *Motivasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.
5. Pengaruh *lingkungan kerja* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.537. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.000 < 0.05$. berarti *lingkungan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang melalui variabel intervening (variabel mediator) Juliandi, (2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) Jika P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.176	0.179	0.089	1.974	0.049
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.206	0.208	0.091	2.254	0.025

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Bedasarkan tabel 4.17 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,176. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,049 < 0,05$. Koefisien jalur yang bernilai

positif menunjukkan semakin baik motivasi maka semakin baik pula kinerja pegawai yang melalui *Organizational Citizenship Behavior*. pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

2. Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. sebesar 0.206. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,025 < 0,05$. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawai yang melalui *Organizational Citizenship Behavior*. pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (Total Effect)

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

Tabel 4.17 Total Effect

	<i>Tstatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
Motivasi ->Kinerja Pegawai	5.265	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	3.676	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	2.592	0.010
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	6.421	0.000
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4.635	0.000
Motivasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	1.974	0.049
Lingkungan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	2.254	0.025

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan X1 (Motivasi) dan Y (Kinerja Pegawai) nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 5.265 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan X2 (Lingkungan Kerja) dan Y (Kinerja Pegawai) nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 3.676 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. Total efek hubungan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) dan Y (Kinerja Pegawai) nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 2.592 dengan $P-values$ $0.010 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. Total efek untuk hubungan X2 (Lingkungan Kerja) dan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 6.421 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. Total efek untuk hubungan X1 (Motivasi) dan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai $Tstatistics(O/STDEV/)$ adalah sebesar 4.635 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
6. Dari tabel diatas, bahwa T statistic pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $5.265 > 1.974$ maka *Organizational Citizenship Behavior* tidak perlu memediasi pengaruh dari Motivasi Kinerja Pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

7. Dari tabel diatas, bahwa T statistik pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $3.676 > 2.254$ maka *Organizational Citizenship Behavior* tidak perlu memediasi pengaruh dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

3.3.4.3 Pembahasan

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

4.3.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.352. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.000 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(/O/STDEV/)$ (t hitung) 3.504, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($3.504 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Kinerja pegawai harus tetap ditingkatkan agar target penyelesaian sertipikat pada program redistribusi tanah dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Uzonna, 2013) (Wijaya & Andreani, 2015) (Pratisardy & Lukito, 2019) yang menyimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal semakin meningkat juga, dimana dengan pemberian motivasi baik yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan maka para pegawai akan bersemangat dan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya, namun menurut hasil penelitian yang peneliti lakukan masih banyak pegawai yang belum memiliki motivasi yang diberikan oleh atasan hal ini menyebabkan pegawai kurang memaksimalkan kinerja. Hal ini dapat di lihat dari data bahwasanya terdapat 11 pegawai dari 30 pegawai yang kurang setuju atas pernyataan Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan Kantor. Hal ini menyebabkan pegawai harus lebih memaksimalkan kinerjanya. Perlu perhatian khusus dari organisasi tersebut untuk memaksimalkan kinerja pegawai dengan cara memberikan motivasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan sehingga meningkatnya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwasannya motivasi yang diberikan para atasan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal akan memberikan dampak terhadap kinerja para pegawai. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai tersebut akan memberikan kinerja

yang maksimal dan sebaliknya jika motivasi yang diberikan kurang maksimal maka akan pegawai kurang memberikan kinerja yang maksimal.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.460. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.000 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(=O/STDEV)$ (t hitung) 3.676, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($3.676 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rakhmawan et al., 2016), (Farisi & Fani, 2019), (Sahlan, 2015) dan (Sari, 2012)) yang menyimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal semakin meningkat juga. Ketika pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka pegawai tersebut akan meningkatkan pekerjaannya, namun pada data lapangan masih banyak pegawai yang belum merasa nyaman dengan lingkungan kerja hal ini bisa dilihat dari hasil penelitian lapangan bahwasannya dengan pernyataan Ventilasi udara ditempat sudah sangat baik terdapat 15 orang yang menjawab

kurang setuju dan tidak setuju hal ini dapat diartikan bahwa ventilasi yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal masih kurang baik. Hendaknya perlu adanya perbaikan lingkungan kerja sehingga pegawai mampu memberikan kinerja yang maksimal.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwasannya lingkungan kerja pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal sudah baik namun dalam hal ini instansi dapat lebih bisa meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja pegawai sehingga meningkatkan kinerja para pegawai tersebut.

4.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.384. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.010 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(=O/STDEV)$ (t hitung) 2.592, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($2.592 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017) yang menyimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal semakin meningkat juga. Suatu perilaku pegawai yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang telah diberikan kepadanya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerjanya, namun pada data dilapangan masih banyak pegawai yang loyal terhadap pekerjaannya. hal ini bisa dilihat dari hasil penelitian dilapangan bahwasannya dengan pernyataan Saya sering memberikan masukan pada atasan saya terdapat 12 pegawai dari 30 pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju. Hal ini masih banyak pegawai yang tidak memberi masukan kepada atasannya jika atasannya memberikan arahan yang salah. Perlu perhatian khusus terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Pegawai meningkatkan loyalitasnya terhadap pekerjaannya sehingga meningkatkan rasa kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwasannya *Organizational Citizenship Behavior* sudah baik namun pegawai dapat lebih bisa meningkatkan rasa suka rela dalam bekerja sehingga secara otomatis pegawai tersebut meningkatkan kinerjanya.

4.3.4 Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.323. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.007 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ (t hitung) 2.690, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($2.690 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Damayanti, dkk., 2020), (Danendra & Mujiati, 2016) dan (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016) yang menyimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hubungan antara motivasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah para pegawai yang motivasi dan semangat yang tinggi akan memberikan beberapa dampak pada *Organizational Citizenship Behavior* yaitu pegawai merasa semangat dalam bekerja maka akan menciptakan dan menimbulkan suatu perilaku pegawai yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang telah diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun yang terjadi dilapangan masih rendahnya motivasi pegawai sehingga menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior*. Perlu adanya perbaikan motivasi sehingga membuat pegawai semangat dalam bekerja sehingga membuat rasa sukarela dalam mengerjakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dimiliki oleh pegawai Kantor Pertanahan

Kabupaten Mandailing Natal membantu untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dimana karyawan secara sukarela mengikuti kegiatan organisasi yang ditujukan untuk dapat membantu meningkatkan keberhasilan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dapat diartikan bahwasannya motivasi sudah baik namun instansi dapat lebih bisa meningkatkan motivasi yang diberikan kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan melakukan pekerjaan secara sukarela.

4.3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.537. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.000 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ (t hitung) 4.635, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($4.635 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Waspodo et al., 2019); (Muayanah et al., 2017) dan (Priyandini et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai makan akan semakin meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* antar pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal semakin meningkat juga. namun yang terjadi dilapangan adalah pegawai masih kurang nyaman dengan lingkungan kerja akan memberikan dampak pada perasaan negatif dan membuat ketidakpuas pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya akan berdampak kepada pekerjaannya yang sering tertinggal.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dapat diartikan bahwasannya lingkungan kerja sudah baik namun instansi dapat lebih bisa meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga pegawai akan melakukan pekerjaan secara sukarela.

4.3.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.176. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.049 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 1.974 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($1.974 > 1.96$), namun T statistic pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $5.265 > 1.974$ maka *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* namun memiliki pengaruh kecil dibandingkan pengaruh langsung pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Damayanti, dkk., (2020), (Danendra & Mujiati, 2016) dan (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016), yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *motivasi* mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal semakin meningkat juga. Dimana dengan *motivasi* yang tinggi maka para pegawai dapat menimbulkan rasa sukarela dalam melakukan pekerjaannya sehingga membuat kinerja pegawai semakin baik. Namun hal ini berbanding terbalik dengan lapangan dimana masih banyak pegawai yang memiliki motivasi dan semangat yang rendah sehingga membuat pegawai tersebut tidak melakukan pekerjaannya secara sukarela yang menyebabkan kepada kinerja pegawai yang kurang maksimal. Perlu adanya pemberian motivasi dari atasan kepada bawahan sehingga membuat pegawai merasa di hargai dan membuat pegawai tersebut melakukannya pekerjaannya secara sukarela dan membuat kinerja pegawainya meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* dapat diartikan bahwasanya instansi dapat lebih meningkatkan

motivasi sehingga pegawai tersebut rasa suka rela dalam bekerja hal ini bisa berdampak baik yang menyebabkan kinerja pegawai tersebut meningkat.

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.206. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.025 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.254 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.254 > 1,96$), namun T statistic pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $3.676 > 2.254$ maka *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* namun memiliki pengaruh kecil dibandingkan pengaruh langsung pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Maretasari dkk., 2022), (Kailola, 2018), yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan memberikan rasa nyaman terhadap pegawainya yang membuat pegawai

tersebut melakukan pekerjaannya secara sukarela dan membuat kinerja pegawainya semakin meningkat. Namun hal ini berbanding terbalik dengan yang terjadi dilapangan, banyak pegawai yang merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja sehingga membuat pegawai tersebut tidak bekerja secara sukarela yang menyebabkan kinerja pegawai yang tidak maksimal. Perlu perhatian khusus dari organisasi dengan memperbaiki lingkungan kerja sehingga menyebabkan rasa nyaman terhadap pegawainya dan pegawai tersebut dapat melakukan pekerjaannya secara sukarela dan memberikan kinerja yang maksimal.

Dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Dapat diartikan bahwasanya instansi dapat lebih meningkatkan kenyamanan dalam lingkungan kerja hal ini pegawai dapat lebih meningkatkan rasa sukarela dalam bekerja yang berdampak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

BAB 5 PENUTUP

3.4.5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 30 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. hal ini berarti motivasi yang baik akan berdampak langsung kepada kinerja pegawai
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. hal ini berarti lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung kepada kinerja pegawai
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan berdampak langsung kepada kinerja pegawai
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. hal ini berarti motivasi yang baik akan berdampak langsung kepada *Organizational Citizenship Behavior*
5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN Kantor Pertanahan

Kabupaten Mandailing Natal. hal ini berarti lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung kepada *Organizational Citizenship Behavior*

6. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Dengan kata lain *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediator. Hal ini berarti jika motivasi yang baik maka akan meningkatkan rasa suka rela dalam bekerja sehingga memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawainya
7. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal. Dengan kata lain *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediator. Hal ini berarti jika lingkungan kerja yang nyaman maka akan meningkatkan rasa suka rela dalam bekerja sehingga memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawainya

3.5.5.2 Saran

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

1. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal harus memberikan motivasi dari atasan kebawah dan sesama rekan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Caranya dengan memberikan semangat kerja sehingga bagi pegawai yang baik kinerjanya akan mendapatkan reward berupa kompensasi ataupun liburan.

2. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal harus lebih memperbaiki lingkungan kerja diantaranya ventilasi udara, keamanan dan lain-lain sehingga meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal harus lebih fokus menerapkan SOP pekerjaan demi tercapainya target yang telah direncanakan. Caranya dengan mengatur setiap pekerjaan yang diterima agar pekerjaan tersebut diselesaikan dengan tepat waktu.
4. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal harus lebih aktif dalam memberikan motivasi kepada setiap staf yang melakukan pekerjaan yang baik dan memberikan penilaian yang sesuai dalam pekerjaannya. Bagi pegawai yang kinerjanya baik maka akan diberikan reward berupa kompensasi. Bagi pegawai yang tidak baik kinerjanya maka akan diberikan punishment berupa tidak diberikannya kompensasi.
5. Pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal *Organizational Citizenship Behavior* belum cukup baik dikarenakan belum dapat memaksimalkan diri bagi kemajuan instansi antara lain: belum meningkatkan produktivitas kerja, belum meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki manajemen dimana *Organizational Citizenship Behavior* belum meningkatkan kemampuan Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal untuk memaksimalkan *Organizational Citizenship Behavior* tersebut .

6. Bagi Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu instansi dalam meningkatkan dan mempertahankan Kinerja Pegawai.
7. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya variabel Motivasi, Lingkungan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dan meambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi Kinerja pegawai.

3.6.5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam faktor mempengaruhi Kinerja Pegawai hanya menggunakan faktor Motivasi intrinsik, Lingkungan Kerja Fisik seperti pertukaran udara, kebersihan dan *Organizational Citizenship Behavior* seperti rasa sukarela, variabel *Organizational Citizenship Behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Jumlah sampel terlalu sedikit dikarenakan jumlah pegawai ASN hanya 30 orang, selebihnya pegawai non ASN.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- A., Morissan M., dkk. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Abrar, U. 2019. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pt. Urchindize Cabang Madura), *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, Universitas Wiraraja, Vol.7 No.2, 2019, Hal. 106 – 114.
- Adha, R.N., Qomariah,N dan Hafidzi. A.H. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570, Vol. 4 No. 1 Januari 2019.
- Ady, F dan Wijono, D. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Maksipreneur*, Fakultas Ekonomi Universitas proklamasi 45, Vol. II, No. 2, Juni 2013, hal. 101 – 112.
- Ady, S dan Wijono, D. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Maksipreneur*, Fakultas Ekonomi Universitas proklamasi 45, Vol. II, No. 2, Juni 2013, hal. 101 – 112.
- Agustian, O. 2019. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Intansi Badan Pusat Statistik (Bps) Kota Makassar*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. <https://digilibadmin.unismuh.ac.id>.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>.
- Andilolo, L.J. 2021. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Lingkup Pemerintah Kabupaten Toraja Utara*. Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unversita Hasanuddin.
- Anisa, A. 2019. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. <http://eprintslib.ummgl.ac.id/>
- Christin, J dan Mukzam, D. 2017. Pengaruh Motivasi Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Vol. 50 No. 5 September 2017.

- Damayanti, R., Rajab, M.L dan Effendy, S. 2020. Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, Magister Psikologi Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, ISSN 2550-1305, , 2(2) 2020: 134-142.
- Danendra, A., & Mujiati, N. (2016). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 255075.
- Diana, I.N. 2012. Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Islam, *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, Universitas Islam Negeri Maliki Malang, Nomor 2, November 2012, Hlm. 141-148.
- Fachrezi, H. 2019. *Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Intansi Cabang Kualanamu*. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. <http://repository.umsu.ac.id/>
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. *International Conference on Global Education VII*, 69–81.
- Febriani, H. D. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 19(2), 88–99.
- Gautama, K.D dan Edalmen. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi, *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Tarumanagara, Volume II No. 3/2020 Hal: 749-757.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Dipenogoro.
- Handayani, T. 2016. *Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*. Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. <http://repository.umsu.ac.id/>
- Hardjono, T. 2013. *Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Tesis. Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

- Hutasuhut, M.R. 2022. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada Tenaga Kerja Administrasi RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, <http://repository.umsu.ac.id/>
- Ibrahim, M. 2022. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Sinar Deli Bantaeng*, Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. <http://repository.unhas.ac.id/>
- Irwanto, Hendro, O dan Moelyati, T.A. 2021. Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Selatan, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Universitas Muhammadiyah Palembang, Indonesia, p-ISSN: 2548-1622 e-ISSN: 2716-4039.
- Jufrizen dan Ramadhani, K.N. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, ISSN: 2654-4326, Vol. 3 No. 1, Januari 2020-Juli 2020.
- Jufrizen, J, Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, Manurung, S., & Satriawan, B. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis dengan SPSS* (R. Franita (ed.)). Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

- Kailola, S. 2018. Pengaruh Kepribadian dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Medis. *Jurnal Manis*, Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Pattimura, Volume 2 Nomor 2, Agustus 2018.
- Kartika, L.N. 2014. Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, SSN 1979 -6471, olume XVII No. 1, April 2014.
- Khoerunnisa, Y., Rahayuningsih, R dan Suranta. 2019. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja, *Jurnal Investasi*, Manajemen Fe, Universitas Wiralodra, Vol.5/No.2, Nopember 2019, Hlm 42-61, E-Issn 2686-102x.
- Koernalis, I. 2021. *Spiritualitas Tempat Kerja Sebagai Moderator Pengaruh Antara Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, <https://eprints.umm.ac.id/>
- Kholilah, Gergita, A, Puspasari, M dan Kohar, Z. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugrah Argon Medica Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Universitas Tridinanti Palembang, Indonesia, p-ISSN: 2548-1622 e-ISSN: 2716-4039.
- Komala, R.D., Nellyaningsih dan Dra,MM. 2017. Tinjauan Implementasi Personal Selling Pada Pt. Astra Internasional Daihatsu Astra Biz Center Bandung Pada Tahun 2017, *Jurnal Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom*, D3 Marketing Management, Faculty Of Applied Sciences, Issn : 2442-5826, E-Proceeding Of Applied Science : Vol.3, No.2 Agustus 2017.
- Kosasih, Nurjaya, Kahpi, H.S, Affandi, A dan Sunarsi, D. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Pada PT. Graha Curah Niaga di Tangerang, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Universitas Sangga Buana, Bandung, Volume 1 Nomor 1 Tahun 2021.
- Kurniasari, R. 2018. Pemberian Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta, Widya Cipta, ASM BSI Jakarta, *Vol II, No. 1, Maret 2018*, P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Kurniawan, R. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Intansi Pertanahan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Manajemen*, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jember.

- Kusumajati, D.A. 2014. *Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Pada Perusahaan*, Humaniora ,Character Building Development Center, Binus University, Vol.5 No.1 April 2014: 62-70.
<https://media.neliti.com/media/publications>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Listriana, Manisah dan Hakimah, Y. 2022. Pengaruh Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Universitas Tridinanti Palembang, Indonesia, p-ISSN: 2548-1622 e-ISSN: 2716-4039.
- Mansyur, I. 2018. *Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Intansi Pertanahan Kabupaten Gowa*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
<https://digilibadmin.unismuh.ac.id/>
- Marjaya, dan Fajar, P. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, ISSN 2623-2634, Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147.
- Maryati, T Dan Fernando, A. 2018. Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt.Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, Iuniversitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol. 9, No. 2 : 158-173 : Oktober 2018, Issn. 2085-7721.
- Maulidyar, A.E, dan Siharis, A.K. 2022. Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan Matahari Department Store Artos Magelang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Universitas Tidar Magelang, Indonesia, p-ISSN: 2548-1622, e-ISSN: 2716-4039.
- Muayanah, S., Haryono, A.T., Wulan, H.S. (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Management*, 3 (3), 115-124.
- Mulyadi, M. 2011. Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya, *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, Doktor Ilmu Sosial Alumnus Universitas Padjadjaran, Vol. 15 No. 1 (Januari – Juni 2011).

- Musoli dan Yamini, E.A. 2020. Peran Etika Kerja Islam dan Keterikatan Karyawan dalam Meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*, *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta, Vol 11, No 3 (2020): Desember, DOI: <https://doi.org/10.18196/bti.113145>.
- Nasti, N dan Lubis, A.H. 2018. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Intansi Kementerian Agraria Badan Pertanahan Nasional Intansi Pertanahan Kota Medan*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara. <https://jurnal.uisu.ac.id/>
- Nida’a. A. 2017. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Petugas Kesehatan di Daerah Kepulauan (Studi Kasus Puskesmas Pulau Barrang Lompo)*. Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin. <http://digilib.unhas.ac.id/>
- Pangestu, I. 2016. *Analisis Dalam Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Muzakki Membayar Zakat di Lembaga Amil Zakat Kota Semarang*. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, <http://lib.unnes.ac.id/>
- Panjaitan, B. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Intansi Pertanahan di Lingkungan Intansi Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Soshum Insentif*, ISSN 2655-268X | 2655-2698, DOI : <https://doi.org/10.36787/jsi.v2i1.57>.
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja , dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. 1(2), 153–162.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Pt . Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1–14.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Rakhmawan, M. L., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35(2), 1–13.

- Sahlan, N. I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 1–17.
- Sari, E. A. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada Satuan Polisi Pamong Praja. Kota Surakarta. *Journal Sciocienta Kopertis Wilayah IX Kalimantan*, 4(1), 19–30.
- Sartika, N.D. dan Hazmanan, K. 2022. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Vol 5 No 2, Juni 2022 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259.
- 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), 131–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>.
- Setiawan, M.H., Prayekti dan Kurniawan, I.S. 2020. Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Badan Usaha Milik Desa, *Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, ISSN Cetak: 2085-7721, ISSN Online: 2622-0733, Vol 11, No 1 (2020): April 2020 Hal. 23-34.
- Siahaan, S. dan Bahri, S. 2019. Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, ISSN 2623-2634, Vol 2, No. 1, Maret 2019, 16-30.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, niversitas Putera Batam.
- Sukmasari, H. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang*. Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang. <http://eprints.dinus.ac.id/>

- Sulistia, S.R dan Santy, R.D. 2019. *Kepuasan kerja Dan Komitmen organisasi Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Negeri Sipil*. Program studi Manajemen, Fakultas ekonomi Dan Bisnis. <https://elibrary.unikom.ac.id/>
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Suwondo, D.I dan Sutanto, E.M. 2015. Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, Issn 1411-1438 Print / ISSN 2338-8234, Vol. 17, No. 2, September 2015, 135–144.
- Suwondo, D.I dan Sutanto, E.M. 2015. Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, , Vol. 17, No. 2, September 2015, 135–144, ISSN 1411-1438 Print /ISSN 2338-8234 Online.
- Teni dan Yudianto, A. 2021. Pengaruh Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas Vii Smp Negeri 2 Kedokan Bunder Kabupaten Indramayu, *Jurnal Pendidikan Indonesia*, Universitas Wiralodra Indramayu, P-Issn : 2745-7141 E-Issn : 2746-1920, Vol. 2 No. 1 Januari 2021.
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of Motivation on Employee's Performance : A Case Study Of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance* Vol. 5(5), 199-211.
- Waspodo, A. A., Lindawati, & Sholikhah. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Perum Damri Intansi Pusat. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 10(1), 185–203.
- Wianardi, N.P., Susila, G.P.A.J Dan Iwayan, B. 2019. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bali Taman Lovina Resort & Spa, *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Manajemen, Volume 7 Tahun 2019.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

- Widjaja, W. 2021. Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya: Studi Kasus di PT X, *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, Universitas Bina Sarana Informatika, Universitas Pradita, Volume 19 No. 1 Maret 2021, P-ISSN 1411-8637 E-ISSN 2550-1178.
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *AGORA* Vo. 3 No.2 , 37-45.
- Yuliantari, K dan , Prasasti, I. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta, *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika, Volume 4 No. 1 Maret 2020 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Yuliantari, K dan Prasasti, I. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta, : *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika, Volume 4 No. 1 Maret 2020, P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Zulliana, E. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. <http://eprintslib.ummgl.ac.id/>

LAMPIRAN

PERTANYAAN WAWANCARA

1. Apa saja yang bisa memotivasi kinerja paling baik dan juga paling efektif untuk ibu?
2. Menurut pandangan ibu didalam instansi ini apakah para sesama rekan pegawai bekerja secara individu atau bekerja dalam tim?
3. Menurut ibu apakah sesama rekan ASN disini saling menunjukkan sikap sukarela diluar SOP di instansi ini?
4. Apa yang menjadikan semangat para ASN disini untuk meningkatkan kinerjanya?
5. Bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan pegawai ASN disini?

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Puspa Meganingrum (2020030057) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

Nama..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma S1-S2

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 tahun
 >10 Tahun

Usia : 20-30 Tahun 31-40 Tahun
 >40 Tahun

KINERJA KARYAWAN (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mengerjakan tugas tepat waktu					
2	Saya lebih menekankan pada mutu pekerjaan saya					
3	Saya dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat					
4	Saya cenderung menyelesaikan pekerjaan sebanyak-banyaknya daripada menumpuk Pekerjaan					
5	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telat menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan					
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik					
7	Saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugas saya					
8	Saya menyadari kesalahan dan memperbaiki kesalahan tersebut sebelum ditegur atasan					
9	Saya mempunyai inisiatif dalam melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan					
10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.					

Motivasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bersemangat ingin mencapai kemajuan ketika saya menyelesaikan tugas tugas yg diberikan					
2	Saya selalu mendapatkan dorongan dari atasan supaya semangat ingin kesuksesan dalam bekerja					
3	Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas					
4	Saya selalu melakukan komunikasi dengan baik antar pegawai agar tidak terjadi salah paham dalam bekerja					
5	Apabila rekan kerja saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka saya secara suka rela akan membantu pekerjaannya					
6	Saya berusaha dengan bekerja lebih keras dan maksimal daripada rekan yang lain					
7	Saya melebihi standart yang di tetapkan					
8	Pimpinan melibatkan saya untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan Kantor					
9	Pimpinan memberi kesempatan pada saya untuk memutuskan bagaimana saya akan mencapai tujuan Kantor					
10	Saya tidak pernah absen dalam bekerja					

Lingkungan Kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Penerangan/ pencahayaan di tempat kerja pegawai sudah baik					
2	Warna dinding pada ruangan kerja saya sangat mendukung keadaan pikiran saya untuk kerja					
3	Adanya petugas keamanan dilingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik					
4	Pegawai merasa aman dalam bekerja di tempat kerja.					
5	Saya ikut serta menjaga kebersihan ditempat kerja					
6	Tempat kerja saya tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap					
7	Ventilasi udara ditempat sudah sangat baik					
8	Suhu ruangan tempat saya bekerja membuat saya nyamandalam bekerja					
9	Sirkulasi udara diruangan saya bekerja baik.					
10	Diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan					

Organizational Citizenship Behaviour (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Jika ada teman kerja saya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
2	Saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun bukan tanggung jawab saya					
3	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
4	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan SOP di Kantor.					
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya menyelesaikannya dengan sangat sungguh-sungguh					
6	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada didalam lingkungan kerja					
7	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah di adakan Kantor.					
8	Saya sering menceritakan hal-hal yang baik mengenai Kantor saya					
9	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya					
10	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi					

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	TOTAL
4	4	3	4	5	4	3	4	2	2	35
5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	40
4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	44
5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	45
5	4	5	3	2	3	3	5	2	2	34
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	42
4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	42
2	4	5	3	5	4	4	4	4	5	40
2	3	4	5	5	5	4	5	3	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	38
3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	34
3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	39
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48
4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	40
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	44
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	47
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	20
2	2	4	4	3	2	4	1	1	3	26
2	2	1	1	2	4	3	3	2	2	22
2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	24
3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	21
3	2	4	3	1	3	2	1	2	1	22

MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	TOTAL
3	3	3	2	2	1	3	2	2	3	24
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	45
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	47
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	45
3	1	3	2	1	3	2	1	3	1	20
3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	32
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	46
5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	39
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	46
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	41
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	45
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	45
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	46
3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	42
3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	43
5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	44
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	47
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	44
3	4	3	3	4	5	3	5	5	5	40
5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	42
3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	25
3	2	1	2	1	3	2	2	1	2	19
3	2	1	1	2	4	3	3	2	2	23
3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	25
3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	21
3	2	4	3	1	3	2	1	2	1	22

LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10	TOTAL
3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	31
2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	24
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	46
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	45
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	42
2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	39
2	3	4	5	5	5	4	5	3	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	38
3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	34
4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	40
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	40
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40
3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	44
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	47
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	20
2	2	4	4	3	2	2	1	1	3	24
1	2	4	3	1	3	2	1	3	1	21
2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	24
2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	26
2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	26

OCB 1	OCB2	OCB 3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	TOTAL
3	4	3	4	5	4	3	4	2	2	34
3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	36
4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	45
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	45
3	3	2	2	3	5	5	4	3	2	32
4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	34
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	42
2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	39
2	3	4	5	5	5	4	5	3	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	38
3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	34
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	46
5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	39
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	40
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	45
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	47
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	20
2	2	4	4	3	2	2	1	1	3	24
1	2	4	3	1	3	2	1	3	1	21
2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	24
2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	26
2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	26

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	16	53.3	53.3	53.3
	Perempuan	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	16	53.3	53.3	53.3
	31-40 Tahun	11	36.7	36.7	90.0
	> 40 Tahun	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	5	16.7	16.7	16.7
	DIPLOMA	1	3.3	3.3	20.0
	S1-S2	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

LAMA BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	13	43.3	43.3	43.3
	6-10 Tahun	11	36.7	36.7	80.0
	> 10 Tahun	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	5	16.7	16.7	20.0
	KS	6	20.0	20.0	40.0
	S	12	40.0	40.0	80.0
	SS	12	40.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	23.3	23.3	23.3
	KS	2	6.7	6.7	30.0
	S	10	33.3	33.3	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	3	10.0	10.0	13.3
	KS	3	10.0	10.0	23.3
	S	11	36.7	36.7	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	KS	9	30.0	30.0	36.7
	S	10	33.3	33.3	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	4	13.3	13.3	16.7
	KS	3	10.0	10.0	26.7
	S	8	26.7	26.7	53.3
	SS	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	1	3.3	3.3	10.0
	KS	4	13.3	13.3	23.3
	S	10	33.3	33.3	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	KS	12	40.0	40.0	46.7
	S	9	30.0	30.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	KS	7	23.3	23.3	36.7
	S	7	23.3	23.3	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	6	20.0	20.0	26.7
	KS	6	20.0	20.0	46.7
	S	8	26.7	26.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	5	16.7	16.7	20.0
	KS	3	10.0	10.0	30.0
	S	13	43.3	43.3	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	13	43.3	43.3	43.3
	S	8	26.7	26.7	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	5	16.7	16.7	23.3
	KS	3	10.0	10.0	33.3
	S	10	33.3	33.3	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	KS	7	23.3	23.3	36.7
	S	12	40.0	40.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	4	13.3	13.3	16.7
	KS	6	20.0	20.0	36.7
	S	9	30.0	30.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	10.0	10.0	10.0
	TS	5	16.7	16.7	26.7
	KS	3	10.0	10.0	36.7
	S	6	20.0	20.0	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	KS	7	23.3	23.3	30.0
	S	15	50.0	50.0	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	16.7	16.7	16.7
	KS	10	33.3	33.3	50.0
	S	13	43.3	43.3	93.3
	SS	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	4	13.3	13.3	20.0
	KS	3	10.0	10.0	30.0
	S	8	26.7	26.7	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	4	13.3	13.3	20.0
	KS	5	16.7	16.7	36.7
	S	9	30.0	30.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	4	13.3	13.3	20.0
	KS	6	20.0	20.0	40.0
	S	7	23.3	23.3	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	7	23.3	23.3	30.0
	KS	3	10.0	10.0	40.0
	S	13	43.3	43.3	83.3
	SS	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	20.0	20.0	20.0
	KS	4	13.3	13.3	33.3
	S	8	26.7	26.7	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	10.0	10.0	10.0
	KS	6	20.0	20.0	30.0
	S	12	40.0	40.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	10.0	10.0	10.0
	KS	9	30.0	30.0	40.0
	S	8	26.7	26.7	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	3	10.0	10.0	13.3
	KS	5	16.7	16.7	30.0
	S	8	26.7	26.7	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	3	10.0	10.0	13.3
	KS	4	13.3	13.3	26.7
	S	10	33.3	33.3	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	13.3	13.3	13.3
	KS	7	23.3	23.3	36.7
	S	11	36.7	36.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	KS	6	20.0	20.0	33.3
	S	9	30.0	30.0	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	3	10.0	10.0	13.3
	KS	7	23.3	23.3	36.7
	S	10	33.3	33.3	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	6	20.0	20.0	23.3
	KS	5	16.7	16.7	40.0
	S	10	33.3	33.3	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	6	20.0	20.0	26.7
	KS	5	16.7	16.7	43.3
	S	11	36.7	36.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	10.0	10.0	10.0
	KS	8	26.7	26.7	36.7
	S	8	26.7	26.7	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	13.3	13.3	13.3
	KS	6	20.0	20.0	33.3
	S	10	33.3	33.3	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	KS	9	30.0	30.0	36.7
	S	11	36.7	36.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	2	6.7	6.7	10.0
	KS	5	16.7	16.7	26.7
	S	9	30.0	30.0	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	2	6.7	6.7	10.0
	KS	6	20.0	20.0	30.0
	S	8	26.7	26.7	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	10.0	10.0	10.0
	KS	11	36.7	36.7	46.7
	S	8	26.7	26.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z8

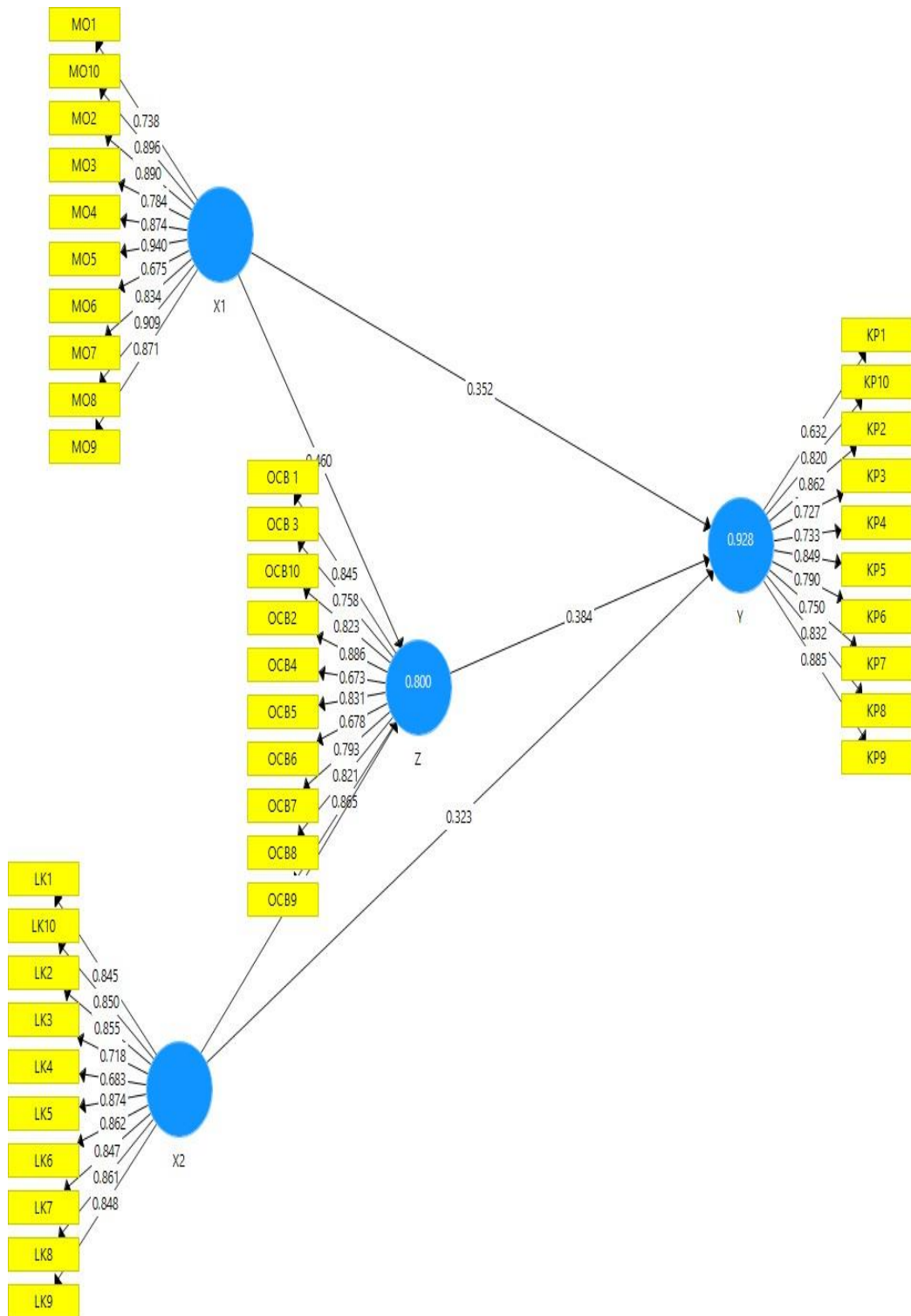
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	2	6.7	6.7	13.3
	KS	5	16.7	16.7	30.0
	S	12	40.0	40.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	4	13.3	13.3	16.7
	KS	9	30.0	30.0	46.7
	S	7	23.3	23.3	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	6	20.0	20.0	23.3
	KS	6	20.0	20.0	43.3
	S	8	26.7	26.7	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	





**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MANDAILING NATAL
PROVINSI SUMATERA UTARA
KOMPLEK PERKANTORAN PAYALOTING TELP. 081279304636, KP.22978**

Panyabungan, 12 Desember 2022

Nomor : UP.04.07/709-12.13/XII/2022
Sifat : Biasa
Hal : Informasi Riset

Yth. Bapak Direktur Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Program Pascasarjana
Di_Medan

Sehubungan dengan adanya permohonan izin riset mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di bawah ini :

Nama : **PUSPA MEGANNINGRUM**
NPM : 2020030057
Prodi : Magister Manajemen/MSDN
Judul Tesis : **PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENCHIP BEHAVIOR SEBAGI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MANDAILING NATAL.**

Perlu disampaikan bahwa mahasiswa tersebut telah melakukan riset dari tanggal 25 Agustus 2022 s/d 12 Desember 2022 dan mendapatkan hasil **Memuaskan** dari pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Mandailing Natal.

Demikian Surat ini disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

AN. KEPALA KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN MANDAILING NATAL
Kepala Subbagian Tata Usaha



Melayani, Profesional, Terpercaya