

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN WORK LIFE BALANCE  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN  
DAN PERDAGANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : AZRINA UTAMI NASUTION  
NPM : 1905160305  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 07 Agustus 2023, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

### MEMUTUSKAN

Nama : AZRINA UTAMI NASUTION  
NPM : 1905160305  
Program Studi : MANAJEMEN  
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA

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

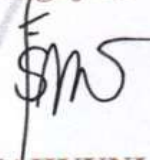
### Tim Penguji

Penguji I



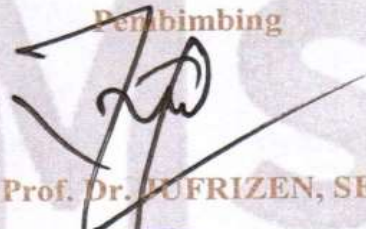
Dr. HASRUBY TANJUNG, SE., M.Si.

Penguji II



SRI FITRI WAHYUNI, SE., M.M.

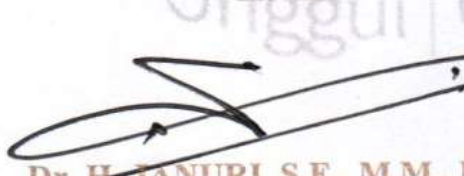
Pembimbing



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

Panitia Ujian

Ketua



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

Sekretaris



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



PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : AZRINA UTAMI NASUTION  
N.P.M : 1905160305  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

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

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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


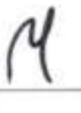

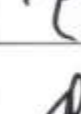
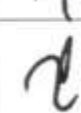


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Azrina Utami Nasution  
 NPM : 1905160305  
 Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara

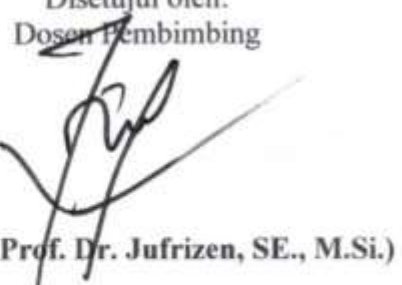
| Item                          | Hasil Evaluasi                     | Tanggal | Paraf Dosen   |
|-------------------------------|------------------------------------|---------|---|
| Bab 1                         | Perbaiki Latar Belakang            | 1/7-23  |    |
| Bab 2                         | Perbanyak teori / Jurnal Pendukung | 5/7-23  |   |
| Bab 3                         | Indikator disesuaikan              | 8/7-23  |  |
| Bab 4                         | Identitas Responden di Perbaiki    | 17/7-23 |  |
| Bab 5                         | Tambah Keterbatasan Penelitian     | 19/7-23 |  |
| Daftar Pustaka                | Gunakan Mendeley                   | 19/7-23 |  |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | ACC Sidang Meja Hijau              | 20/7-23 |  |

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



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

Medan, Juli 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing



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



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Azrina Utami Nasution  
NPM : 1905160305  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Judul : Pengaruh Motivasi Intrinsik dan *World Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, April 2023

Pembuat Pernyataan

  
Azrina Utami Nasution

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

# **PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

**AZRINA UTAMI NASUTION  
NPM. 1905160305**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [azrinautaminst@gmail.com](mailto:azrinautaminst@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Intrinsik dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara berjumlah 70 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh berjumlah 70 orang pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dan secara tidak langsung Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

***Kata Kunci* : Motivasi Intrinsik, *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi**

## ABSTRACT

### ***THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND WORK LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN INDUSTRIAL SERVICES EMPLOYEES AND TRADE OF NORTH SUMATRA PROVINCE***

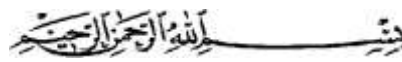
**AZRINA UTAMI NASUTION**  
**NPM. 1905160305**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Mochtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [azrinautaminst@gmail.com](mailto:azrinautaminst@gmail.com)

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of Intrinsic Motivation and Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an intervening variable in the Department of Industry and Trade of North Sumatra Province, directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees of the Department of Industry and Trade of North Sumatra Province, totaling 70 people. The sample in this study used a saturated sampling of 70 employees of the Department of Industry and Trade of North Sumatra Province. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly Intrinsic Motivation has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Work Life Balance has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Intrinsic Motivation has a significant effect on Organizational Commitment. Work Life Balance has a significant effect on Organizational Commitment. Organizational Commitment has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. And indirectly Intrinsic Motivation has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an intervening variable. Work Life Balance has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an intervening variable at the Department of Industry and Trade of North Sumatra Province.*

***Keywords: Intrinsic Motivation, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Motivasi Intrinsik Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta Azwar Nasution dan Ibunda tercinta Siti Zainab Lubis yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh



dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Motivasi Intrinsik yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi.
8. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam skripsi ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena

kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga skripsi ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

*Amin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Juli 2023

Penulis

**Azrina Utami Nasution**  
**NPM 1905160305**

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ABSTRAK</b> .....   | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>ii</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | <b>ix</b>   |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....  | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang .....  | 1           |
| 1.2. Identifikasi Masalah .....  | 6           |
| 1.3. Batasan Masalah .....   | 6           |
| 1.4. Rumusan Masalah .....   | 7           |
| 1.5. Tujuan Penelitian .....   | 8           |
| 1.6. Manfaat Penelitian .....  | 9           |
| <b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....  | <b>11</b>   |
| 2.1. Uraian Teoritis .....   | 11          |
| 2.1.1. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....   | 11          |
| 2.1.1.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....                              | 11          |
| 2.1.1.2. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....                                 | 13          |
| 2.1.1.3. Faktor-Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....                           | 18          |
| 2.1.1.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....                               | 21          |
| 2.1.2. Komitmen Organisasi .....   | 24          |
| 2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....  | 24          |
| 2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi .....   | 25          |
| 2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi .....  | 27          |
| 2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi .....   | 30          |
| 2.1.3. Motivasi Intrinsik .....  | 31          |
| 2.1.3.1. Pengertian Motivasi Intrinsik .....   | 31          |
| 2.1.3.2. Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik .....  | 33          |
| 2.1.3.3. Aspek Aspek Motivasi Intrinsik .....  | 34          |
| 2.1.3.4. Indikator Motivasi Intrinsik .....  | 35          |
| 2.1.4. <i>Work Life Balance</i> .....  | 36          |
| 2.1.4.1. Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....   | 36          |
| 2.1.4.2. Faktor Faktor <i>Work Life Balance</i> .....  | 38          |
| 2.1.4.3. Manfaat <i>Work Life Balance</i> .....  | 39          |
| 2.1.4.4. Indikator <i>Work Life Balance</i> .....  | 40          |
| 2.2 Kerangka Konseptual .....  | 42          |
| 2.2.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....       | 42          |
| 2.2.2 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ..... | 43          |
| 2.2.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi .....                               | 44          |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi .....  | 44        |
| 2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....                             | 45        |
| 2.2.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap <i>OCB</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening .....       | 46        |
| 2.2.7 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>OCB</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ..... | 46        |
| 2.3 Hipotesis .....   | 48        |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1. Pendekatan Penelitian .....  | 50        |
| 3.2 Definisi Oprasional .....   | 50        |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....   | 53        |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....   | 54        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....   | 56        |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....   | 58        |
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>   | <b>64</b> |
| 4.1. Hasil Penelitian .....   | 64        |
| 4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....   | 64        |
| 4.1.2 Identitas Responden .....   | 64        |
| 4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....  | 66        |
| 4.1.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....  | 74        |
| 4.1.5 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....  | 80        |
| 4.1.6 Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....  | 84        |
| 4.2. Pembahasan .....   | 84        |
| <b>BAB 5 PENUTUP .....</b>  | <b>93</b> |
| 5.1. Kesimpulan .....   | 93        |
| 5.2. Saran .....  | 94        |
| 5.2. Keterbatasan Penelitian .....  | 94        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>   |           |
| <b>LAMPIRAN</b>   |           |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 3.1 Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....   | 50 |
| Tabel 3.2 Indikator Komitmen Organisasi.....                            | 51 |
| Tabel 3.3 Indikator Motivasi Intrinsik .....                            | 51 |
| Tabel 3.4 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....                      | 52 |
| Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....  | 53 |
| Tabel 3.6 Populasi .....  | 54 |
| Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....  | 57 |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....                                 | 64 |
| Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden .....                          | 65 |
| Tabel 4.3 Umur Responden .....  | 65 |
| Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....                                  | 66 |
| Tabel 4.5 Skor Angket <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ..... | 67 |
| Tabel 4.6 Skor Angket Komitmen Organisasi .....                         | 69 |
| Tabel 4.7 Skor Angket Motivasi Intrinsik .....                          | 71 |
| Tabel 4.8 Skor Angket <i>Work Life Balance</i> .....                    | 73 |
| Tabel 4.9. Analisis Konvergen.....                                      | 75 |
| Tabel 4.10. Validitas Konsistensi Internal .....                        | 76 |
| Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....                                 | 77 |
| Tabel 4.12. Kolinearitas .....  | 79 |
| Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung.....                            | 81 |
| Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung .....                     | 83 |
| Tabel 4.15. Koefisien Determinasi .....                                 | 84 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....                 | 48 |
| Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....                | 58 |
| Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural ..... | 62 |
| Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis .....                 | 80 |



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan berusaha untuk dapat mencapai tujuan dan sasarannya sesuai dengan apa yang di tentukan. Hal ini dapat dikerjakan dengan baik oleh orang-orang yang hebat berada di perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, karyawan adalah sumber daya yang paling penting dalam operasi, baik secara berkelompok maupun perorangan, dan penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi. Organisasi akan baik apabila terjadinya sikap dimana adanya saling berempati, saling kerja sama antara satu dengan yang lain dan saling membantu sesama karyawan.

Di dalam ilmu manajemen baru, hal ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) artinya sikap sukarela atau membantu orang lain. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sesuatu yang penting, dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap sukarela terhadap organisasi maupun terhadap sesama karyawan yang saling tolong-menolong dalam pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah loyalitas, kecintaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya (Jufrizen et al., 2020).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditandai dengan upaya diskresioner pegawai untuk kepentingan organisasi tanpa imbalan yang diharapkan. *Organizational Citizenship Behavior* telah berkembang sebagai

konsep yang kuat selama tiga dekade terakhir. Baik peneliti maupun manajer praktik terlibat dalam menguraikan faktor-faktor yang meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di lantai pabrik dan kantor perusahaan di semua sektor, terlebih lagi di perusahaan yang digerakkan oleh pengetahuan. *Organizational Citizenship Behavior* umumnya dikaitkan dengan peningkatan efisiensi dan profitabilitas, inovasi dan perbaikan proses, dan yang terpenting, kepuasan dan retensi pelanggan, dan yang terpenting, kemampuan pegawai untuk mengatasi beberapa ketidakpastian organisasi (Jha & Jha, 2010)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan baik dapat disebut pegawai yang baik (Tambe & Shanker, 2014)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Faktor pertama yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah Komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor

penting dalam mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih baik . Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi (Saraswati & Hakim, 2019).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. (Robbins & Judge, 2017b).

Selanjutnya faktor yang berpengaruh terhadap kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri seseorang, yaitu seseorang melakukan suatu aktivitas karena mereka menemukan suatu ketertarikan dan memperoleh kepuasan spontan dari aktivitas dalam dirinya (Suwarno, 2014).

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif dengan sendirinya dan tidak memerlukan dorongan dari luar, karena dalam diri setiap individu pada hakikatnya sudah memiliki dorongan dan kemauan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik merupakan bentuk dorongan dari dalam diri seseorang sehingga dia mampu dan mau bekerja semaksimal mungkin agar dia bisa mencapai keinginannya (Mujahid & Nugraha, 2020).

Setiap pegawai harus mengetahui prinsip dasar dari apa yang dikerjakan sehingga dapat memahami apa yang dihasilkan dari apa yang dikerjakan. Motivasi tidak hanya berasal dari pimpinan saja (ekstrinsik) tapi juga dalam diri pegawai (intrinsik) yang digunakan untuk melancarkan pekerjaan yang ada, dengan



motivasi dari diri sendiri maupun pimpinan para pegawai maka tujuan yang diinginkan oleh instansi bisa tercapai dengan baik, sehingga prestasi pegawai menjadi lebih meningkat (Dewi & Widyaputra, 2018).

Faktor yang mempengaruhi kemunculan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) salah satunya yaitu *Work Life Balance*. *Work Life Balance* merupakan suatu strategi organisasi yang bijaksana atau kegiatan administratif yang direncanakan untuk mengurangi konflik kehidupan kerja dan mendukung pegawai untuk lebih baik di kehidupan pribadinya (Adekunle et al., 2018).

Dengan kata lain, *Work Life Balance* adalah cara pegawai yang mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadinya dan kehidupan kerjanya agar pegawai bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. *Work Life Balance* ini diperlukan dalam diri pegawai agar perasaan pegawai lebih bahagia sehingga dalam mengerjakan pekerjaan bisa lebih fokus, lebih produktif dan mampu memberikan inovasi-inovasi untuk kinerja yang lebih baik, pegawai juga dapat menjaga batasan sehat antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya serta dapat membuat pegawai untuk mengeksplorasi hobi diluar pekerjaannya.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan maka dapat dilihat ada permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai Provinsi Sumatera Utara. Dimana rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* seperti ditemukan pegawai-pegawai yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan tidak ada tanggung jawab secara etis dan tidak efektifnya sebuah organisasi. Tentu pegawai demikian tidak dapat mendukung kinerja perusahaan. Maka perilaku

*Organizational Citizenship Behavior* akan mengendalikan perilaku pegawai dalam menyelesaikan masalah diatas, pegawai diharapkan mampu memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Fenomena lain yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai Provinsi Sumatera Utara adalah komitmen organisasi. Komitemen organisasinya rendah yang menghambat upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk meyakinkan pegawai agar tetap bekerja sama dengan perusahaan dalam melaksanakan tugas secara optimal. Komitmen diberlakukan oleh perusahaan agar pegawai tetap bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan dari perusahaan.

Fenomena selanjutnya yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai Provinsi Sumatera Utara adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai

Dan fenomena terakhir yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* yang rendah karena kejenuhan yang terjadi pada pegawai saat bekerja yang disebabkan oleh masalah dalam bekerja dan masalah diluar pekerjaan dimana pegawai yang terlalu lama bekerja dapat mengakibatkan kelelahan secara fisik dan mental. Kelelahan yang diakibatkan, dapat membuat seseorang cenderung menjadi kurang fokus dan sering berbuat kesalahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* seperti ditemukan pegawai-pegawai yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan kurang peduli terhadap lingkungan kerja
2. Komitemen organisasinya rendah menghambat upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk meyakinkan pegawai agar tetap bekerja sama dengan perusahaan dalam melaksanakan tugas secara optimal.
3. Motivasi intrinsik yang lemah membuat pegawai tidak sadar akan tanggung jawab dan pekerjaannya yang ada dan tidak ada semangat menyelesaikan dengan baik pekerjaannya
4. Kejenuhan yang terjadi pada pegawai saat bekerja yang disebabkan oleh masalah dalam bekerja dan masalah diluar pekerjaan

## **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi



penelitian ini dengan hanya meliputi variabel Motivasi intrinsik, *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behaviour* dan Komitmen Organisasi.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel

intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh

Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Organizational Citizenship Behaviour***

###### **2.1.1.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour***

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang dalam melakukan tugas melebihi tuntutan job description di lingkungan kerja. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku seperti menolong orang lain, menjadi penggerak tugas-tugas ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, serta melaksanakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan sehingga dapat menghasilkan output yang bermanfaat bagi perusahaan. Perilaku seperti itu dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional.

Para pegawai diharapkan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan masukan, berpartisipasi secara aktif dan kreatif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Sebelum pegawai melakukan perilaku-perilaku ekstra role ini, akan ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut diantaranya adanya perencanaan pengembangan karir, tingkat kecerdasan emosional yang tinggi baik itu pegawai biasa maupun atasan serta besarnya rasa kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan.

Menurut (Organ et al., 2015), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan suka rela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal.

(Robbins & Judge, 2017) juga mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif .

Dan menurut (Jufrizen & Rosalia, 2022) *Organization Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Sedangkan menurut (Ali et al., 2022) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau kewarganegaraan organisasional merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. Sedangkan dasar sikap mengidentifikasikan bahwa pegawai terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* ) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah



perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

#### **2.1.1.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut (Priansa, 2018) adapun manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki banyak manfaat, baik manfaat yang terkait dengan pegawai itu sendiri, rekan kerja, maupun manfaat bagi organisasi adapun sejumlah manfaat sebagai berikut:

##### 1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja

Pegawai *Organization Citizenship Behavior* mampu meningkatkan semangat saling membantu di antara pegawai. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok yang ada di organisasi.

##### 2. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja

Manajer Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari pegawai sehingga efektivitas unit kerja akan semakin meningkat, yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja manajer. Pegawai yang sopan dan menghindari terjadinya konflik, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

##### 3. Efisiensi Sumber Daya yang Dimiliki Organisasi

Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat

mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai yang menampilkan perilaku sportmanship akan sangat menolong, manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan pegawai.

#### 4. Efisiensi Sumber Daya Langka dan Memelihara Fungsi Kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan, fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

#### 5. Sarana Efektif Koordinasi Kegiatan Kelompok Kerja

Menampilkan civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy (misalnya memberitahu informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

#### 6. Meningkatkan Kemampuan Organisasi

Untuk Menarik serta Mempertahankan Pegawai Terbaik Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi

contoh kepada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.

#### 7. Peningkatan Stabilitas Kinerja Organisasi

Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai conscientiousness cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

#### 8. Peningkatan Kemampuan Organisasi untuk Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan

- a. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b. Secara aktif, pegawai hadir dan beradaptasi pada berbagai pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Pegawai yang menampilkan perilaku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Menurut (Podsakoff et al., 2000) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi, diantaranya adalah berikut :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menjadi suatu kebiasaan yang baik pada unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer

untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku sportmanships akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.

4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja

organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuanpertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku concientioussness akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### **2.1.1.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Menurut (Organ et al., 2015) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yakni :



### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai dapat mendorong untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi. Pegawai yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

### 2. Keadilan

Pegawai yang merasa mendapat keadilan didalam sebuah organisasi, dapat mendorong pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada organisasi, karena pegawai cenderung membandingkan rasio input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima. Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

### 3. Motivasi Instrinsik

Motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan maupun perbuatan secara sadar, kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, contoh kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu.

### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengubah struktur tugas pegawai, untuk dapat

mengembangkan kemampuannya. Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai, hal ini dapat dipahami melalui proses modeling yang dilakukan oleh atasan dan kemudian menginspirasi para pegawai untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

#### 5. Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan pegawai. Iklim organisasi didefinisikan sebagai pendapat pegawai terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Istilah ini juga digunakan untuk menggambarkan bagaimana sejumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

#### 6. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja. Sama halnya dengan jabatan, beberapa studi mengungkapkan jenis kelamin juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai.

#### 7. Masa Kerja

Masa kerja seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka

membantu orang lain. Dengan kata lain pegawai yang telah lama bekerja di sebuah organisasi akan memiliki keterkaitan yang lebih mendalam, baik dengan rekan kerja maupun organisasinya.

#### 8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Pegawai yang mempersiapkan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada pegawai dapat mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didalam organisasi, karena pegawai merasa dihormati dan dihargai serta diperhatikan kesejahteraannya.

Menurut (Berber & Rofcanin, 2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*, yaitu :

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

#### 2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Suwatno & Priansa, 2018) terdapat 5 indikator *Organizational Citizenship Behaviour*, yaitu:

1. Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela (Altruism)

Merupakan perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan ataupun berkaitan dengan tugas operasional yang dibebankan oleh organisasi. Perilaku

altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat sukarela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Perilaku ini misalnya membantu rekan kerja sehingga membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu pegawai lainnya dalam sebuah tugas yang lebih mendesak.

## 2. Partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi (civic virtue)

Merupakan perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial alamiah. Individu dengan perilaku civic virtue selalu berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Memerankan civic virtue termasuk menawarkan saransaran tentang penurunan biaya atau ide-ide tentang penghematan sumber daya lain, yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi.

## 3. Perilaku melebihi standar minimum (Conscientiousness)

Merupakan perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Conscientiousness mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang ditetapkan oleh organisasi. Big Five Theory memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada traits conscientiousness memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan, bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam organisasi.

#### 4. Perilaku sopan (Courtesy)

Merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain, namun terkait dengan permasalahan yang muncul dalam mengemban pekerjaan. Mengacu pada arti katanya, maka courtesy berarti sikap sopan, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

#### 5. Perilaku sikap sportif (Sportsmanship)

Merupakan perilaku yang bersikap sportif yang menghindari perilaku negatif ketika mengalami kejengkelan atau kemarahan. Indikator Sportsmanship dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (complain) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap Sportsmanship yang tinggi akan memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara fair menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh

Menurut (Organ et al., 2015) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri dari lima indikator yaitu:

##### 1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

##### 2. *Conscientiousness*

Komitmen ekstra terhadap performa yang melebihi standar minimum dari yang diharapkan organisasi.

##### 3. *Sportsmanship*

Perilaku yang tidak melakukan complain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan

pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.

#### 4. *Courtesy*

*Courtesy* adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memerhatikan dan menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

#### 5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan profesional. Contoh perilakunya adalah selalu mencari informasi terbaru yang bertujuan untuk mendukung kemajuan dari perusahaan atau organisasi.

### **2.1.2. Komitmen Organisasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Setiap individu dalam mengerjakan sebuah sesuatu pekerjaan tentu memiliki pandangan yang berbeda dimata perusahaan. Dimana pekerjaan yang diberikan pihak perusahaan tentu dapat mengetahui seberapa serius pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang mampu menguntungkan pegawai dan perusahaan

Menurut (Adhan et al., 2020) komitmen organisasional merupakan komitmen yang nampak bukan loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi. Komitmen organisasional yaitu komitmen teman sejawat ke atas namun bukan hanya menjadi loyalitas pasif, tetapi untuk berpartisipasi hubungan aktif dengan organisasi).



Menurut (Bismala et al., 2019) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut (Mujiatun et al., 2019) Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat dari pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut, untuk bekerja keras, keyakinan pegawai dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi.

Dan menurut (Nawawi, 2013) Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Sedangkan menurut (Lesmana & Prayogi, 2021) Komitmen Organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah Komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

### 2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi

Menurut (Muis et al., 2018) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

#### 2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

#### 3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama

Sementara menurut (Sopiah, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. Faktor personal

Yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya

2. Faktor organisasi

Meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.

3. Non-organizational

Yang meliputi *avalibility of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka pegawai akan meninggalkannya

4. Karakteristik pekerjaan

Misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

5. Iklim organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan pegawai dalam berperilaku di suatu organisasi.

6. Pengalaman kerja

Hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara pegawai yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan pegawai yang baru saja bekerja

### 2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada tujuan dari Komitmen organisasi, yaitu :

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
  - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

### 3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ideidenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Menurut (Luthans, 2011) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

#### 1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi.

#### 2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

### 3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu komitmen organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

#### **2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2017) indikator dari komitmen organisasi adalah :

##### *1. Affective commitment*

Hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri..

##### *2. Continuance commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh pegawai. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.

##### *3. Normative commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang pegawai bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut (Luthans, 2011) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berkesinambungan.

Yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan pegawai pada normanorma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmenn terkontrol

Yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya

### **2.1.3 Motivasi Intrinsik**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik dilatarbelakangi oleh pemikiran yang positif. Motivasi intrinsik ini muncul berdasarkan kesadaran dengan tujuan esensial, bukan sekedar atribut dan seremonial. Motivasi intrinsik ini misalnya, persepsi seseorang mengenai dirinya, minat, tanggung jawab, semangat, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja yang dihasilkan.



Menurut (Nawawi, 2016) menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Seperti berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan yang terhormat, atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, dan lainlain.

Menurut (Suryabrata, 2012) motivasi intrinsik adalah kegiatan belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan penghayatan suatu kebutuhan dan dorongan yang secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar. Motivasi intrinsik merupakan bentuk motivasi yang berasal dari dalam diri subjek yang belajar. Namun pada terbentuknya motivasi intrinsik biasanya orang lain juga memegang peranan penting, misalnya orang tua atau guru menyadarkan anak akan kaitan antara belajar dan menjadi orang yang berpengetahuan. Motivasi intrinsik meliputi keinginan kuat untuk maju dan mencapai taraf keberhasilan tinggi, berorientasi pada masa depan, ikhlas dan ulet dalam belajar.

Dan menurut (Parnawi, 2019) Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif atau fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Bila seseorang telah memiliki motivasi intrinsik dalam dirinya, maka ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari luar dirinya.

Pengertian lain tentang motivasi intrinsik menurut (Ghufroon & Risnawita, 2017) adalah “Suatu bentuk motivasi yang berasal dari dalam diri individu dalam menyikapi suatu tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada individu dan membuat tugas dan pekerjaan tersebut mampu memberikan kepuasan batin bagi individu sendiri”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan melakukan suatu pekerjaan semaksimal mungkin yang bersumber dari diri seseorang karena adanya dorongan gaji, upah, tunjangan, fasilitas yang memadai serta ingin merasakan jabatan dan ingin merasakan memiliki kekuasaan yang besar di suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor Faktor Motivasi Intrinsik**

Menurut (Wairsma, 2012) mengatakan factor yang mendasari tingkah laku manusia adalah kebutuhan-kebutuhan dasar yang dapat disusun dalam sebgauh hierarki. Tingkatan dalam hierarki ini dari paling rendah, yaitu pemenuhan kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan akan cinta kasih, kebutuhan akan penghargaan sampai kepada kebutuhan akan penghargaan sampai kepada kebutuhan paling tinggi, yaitu aktualisasi diri.

Faktor-faktor penggerak motivasi menurut (Ghufroon & Risnawita, 2017) antara lain:

1. Prestasi Kebutuhan untuk berprestasi adalah keinginan manusia untuk memperjuangkan tugas dan melibatkan usaha individu dalam menghadapi lawan dan tantangan.
2. Pengakuan Pengakuan adalah keinginan untuk diakui secara social dan keinginan untuk keterampilan. Sementara reputasi adalah penghargaan orang lain terhadap individu karena kecakapannya. Individu akan merasa dihargai apabila pengalamannya digunakan dalam partisipasi menyelesaikan tugas yang lebih rumit dan penting.
3. Pekerjaan Itu Sendiri individu merasa pekerjaan yang ada menjadi sesuatu yang menantang untuk berkembang dan menjadi lebih baik

4. Tanggungjawab Adalah keinginan manusia agar dapat mengerjakan tugas dengan baik dan memadai.
5. Kemajuan Pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menambah wawasan mengembangkan bakat dan kemajuan.
6. Perkembangan Perkembangan mempunyai dimensi yang banyak dan jangkauan yang lebih luas. Pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menambah wawasan, mengembangkan bakat dan kemajuan

### **2.1.3.3. Aspek Aspek Motivasi Intrinsik**

Menurut (Bedford et al., 2016) mengemukakan setidaknya ada tiga aspek yang dijadikan landasan bagi motivasi intrinsik, ketiga aspek tersebut adalah:

1. *Task Interdependence* (saling ketergantungan terhadap tugas), Ketergantungan terhadap tugas dapat diartikan sebagai bentuk hubungan langsung dengan tugas itu sendiri. Hubungan itu sendiri bergerak dari ketergantungan kelompok sampai ketergantungan timbal balik. Ketergantungan kelompok timbul diantara dua tugas ketika hubungan diantara keduanya ada pembagian tugas. Sebaliknya, ketergantungan timbal balik akan muncul ketika ada ketergantungan kelompok, dan output dari tugas tersebut akan menjadi input bagi tugas yang lain. Efek dari tugas tersebut akan menjadi input bagi tugas yang lain.
2. *Goal Setting* (arah tujuan) Adanya arah tujuan yang jelas akan meningkatkan focus seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.
3. *Task Order Being* (kenyataan tugas). Aspek kenyataan tugas bersumber pada jenis tugas dan karakteristik tugas yang dilakukan oleh individu.

Menurut (Putra & Frianto, 2013) berpendapat bahwa faktor penting motivasi intrinsik adalah:

1. Kesenangan Berupa bentuk ekspresi individu dalam melakukan tugas pekerjaan tanpa disertai dengan keterpaksaan
2. Ketertarikan Keinginan individu dalam melakukan pekerjaan karena merasa pekerjaan tersebut memiliki daya tarik tersendiri.
3. Mengerti akan kemampuannya yang bermakna derajat atau tingkat individu dalam melakukan pekerjaannya secara baik dan benar didorong oleh kemampuan yang ada pada diri individu tersebut.
4. Kebebasan untuk memilih Individu bebas untuk memilih suatu tugas pekerjaan yang dirasa sangat tepat dan cocok untuk dijalaninya.

Berdasarkan aspek-aspek penting yang menentukan motivasi intrinsik adalah, kesenangan, ketertarikan, mengerti akan kemampuannya dan kebebasan untuk memilih.

#### **2.1.3.4 Indikator Motivasi Intrinsik**

Menurut (Mukti et al., 2022) ada Indikator motivasi intrinsik adalah:

1. Semangat berprestasi
2. Komitmen
3. Daya tahan kerja
4. Kreatif
5. Disiplin

Menurut (Sardiman, 2011) unsur-unsur atau indikator-indikator motivasi belajar sebagai berikut:

1. Senang menjalankan tugas belajar

2. Menunjukkan minat mendalami materi yang di pelajari lebih jauh.
3. Bersemangat dan bergairah untuk berprestasi
4. Merasakan pentingnya belajar
5. Ulet dan tekun dalam menghadapi masalah belajar
6. Mempunyai keinginan untuk meraih cita-cita dengan cara belajar

#### **2.1.4 *Work life balance***

##### **2.1.4.1 *Pengertian Work life balance***

*Work Life Balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Dalam menyelaraskan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keseimbangan, banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri

Menurut (Lockwood, 2007) work-life balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana worklife balance dalam pandangan pegawai adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan work-life balance adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana pegawai dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja.

Menurut (Schermerhon, 2011) mengungkapkan keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Individu yang dapat menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun individu tersebut mempunyai

tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam dua peran untuk baik dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Menurut (Erwin et al., 2019) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai pemenuhan tuntutan yang memuaskan dalam tiga bidang dasar kehidupan yaitu pekerjaan, keluarga dan pribadi seseorang.

Menurut (Putri & Amran, 2021) *Work Life Balance* adalah konsep luas yang melibatkan pengaturan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) di satu sisi dan kehidupan pribadi (kebahagian, waktu luang, keluarga dan perkembangan spiritual) di sisi lain.

Adapun (Wardani & Firmansyah, 2019) menyampaikan bahwa *Work Life Balance* adalah keadaan dimana seseorang mampu meminimalkan dan menyeimbangkan konflik antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaannya.

Dan (Abdirahman, 2018) menyatakan *Work Life Balance* sebagai keharusan seseorang dalam meningkatkan kinerjanya di tempat kerja dan meningkatkan kualitas hidup pribadinya.

Sedangkan menurut (Sheikh et al., 2018) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu terlibat secara setara dan sama-sama puas dengan peran pekerjaannya dan peran keluarganya.

Dan pendapat yang diberikan (Akter et al., 2019) *Work Life Balance* merupakan seseorang yang memiliki kecocokan antara peran profesional (pekerjaannya) dan peran pribadinya seperti liburan, aktivitas pribadi, keluarga, tanggung jawab dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian diatas *Work Life Balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir

dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya.

#### **2.1.4.2 Faktor Faktor *Work life balance***

Menurut (Wolor et al., 2020) faktor - faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *Work life balance*, adalah :

1. Faktor individual, meliputi individu itu sendiri yang berkaitan dengan kepribadian, kesejahteraan dan emotional intelligence.
2. Faktor keluarga, yang meliputi pengaturan perawatan anak, dukungan keluarga dan faktor keluarga lainnya.
3. Faktor kehidupan sosial, individu juga memiliki tanggung jawab terhadap kelompok masyarakat sekitarnya.

Sedangkan menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work life balance*, adalah :

1. Waktu, faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.
2. Rencana kegiatan, hal ini dapat mempengaruhi *Work Life Balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.
3. Kelelahan, faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

Dan menurut (Uresha, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work life balance*, yaitu :

1. Beban kerja yang tinggi.
2. Jam kerja yang panjang.
3. Kurangnya dukungan manjerial.
4. Keterlibatan kerja yang lebih besar.
5. Usia.
6. Status perkawinan.
7. Jumlah anak.
8. Kurangnya dukungan keluarga.
9. Berbagai peran lainnya yang dilakukan individu.

#### **2.1.4.3 Manfaat *Work life balance***

Menurut (Fotiadis et al., 2019) Dalam pandangan ada beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work life balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran.
2. Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja komitmen pegawai dan tingkat keterlibatan pegawai.
3. Mensejahterahkan pegawai dengan psikologis yang lebih tinggi
4. Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan menurut (Bahar & Prasetio, 2021) ada beberapa manfaat *Work life balance*, diantaranya sebagai berikut :

1. Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi.
2. Dapat mengurangi beban kerja pegawai lainnya.



3. Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang dapat menjadikan faktor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang paling berbakat.
4. Memberikan kesejahteraan terhadap pegawai seperti perawatan yang diberikan kepada pegawai lansia yang tetap aktif di tempat kerja, bonus sat tidak bekerja seperti liburan, kompensasi sakit, asuransi dan masih banyak layanan lainnya.

Sedangkan menurut (Larasati & Hasanati, 2019) manfaat *Work life balance*, adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja pegawai.
2. Meningkatkan prestasi kerja.
3. Mengurangi biaya akibat turnover, absensi, rekrutmen dan seleksi.
4. Meningkatkan produktivitas organisasi.
5. Meningkatkan pegawai yang berbakat.
6. Memberikan inovasi produktif melalui peningkatan keterlibatan pegawai.

#### **2.1.4.4 Indikator *Work life balance***

Menurut (Wardani & Firmansyah, 2019) *Work Life Balance* meliputi beberapa indikator, yaitu :

1. Time balance (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu seseorang yang dilakukan untuk bekerja dan peran diluar pekerjaannya. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang pegawai yang bekerja juga membutuhkan

waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman dan menghabiskan waktu santai bersama keluarganya.

2. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaannya. Keseimbangan ini melibatkan diri individu pada tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. Statisfaction balance (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang dirakasan oleh individu melalui pekerjaannya ataupun hal diluar pekerjaannya. Kepuasan ini memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaannya ataupun kehidupan dari individu tersebut.

Sedangkan menurut (Capnary et al., 2018) indikator pada *Work life balance*, yaitu :

1. Keseimbangan waktu atau ekuilibrium dalam waktu.
2. Keseimbangan keterlibatan atau ekuilibrium dalam upaya psikologis.
3. Kepuasan keseimbangan atau keseimbangan yang mengacu pada kepuasan yang diekspresikan dalam pekerjaan dan peran dalam keluarga. Dan persepsi

Menurut (Mendis & Weerakkody, 2017) mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur *Work life balance*, adalah :

1. Jam kerja
2. Beban kerja
3. Peran atasan

4. Peran bawahan
5. Teman sebaya
6. Pasangan
7. Anak
8. Kerabat
9. Pengasuhan orang tua

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Pegawai merasa motivasi intrinsik pada dirinya untuk bertanggungjawab, berani mengambil resiko, memiliki keinginan untuk berprestasi, berusaha untuk berinteraksi dengan pegawai lain, memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, ingin mendapatkan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, ingin bertindak sportif, memiliki keamanan, memiliki kebebasan, mendapatkan kepercayaan dari kantor serta mendapatkan penghargaan dari pegawai lain tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai.

Ketika motivasi intrinsik pegawai rendah maka pegawai tersebut akan bekerja sebaik mungkin karena adanya paksaan, kondisi ini dapat menimbulkan hal-hal yang dapat menghilangkan perilaku sukarela (*organizational citizenship behavior*). Perilaku tersebut memiliki pengaruh terhadap organisasi dikarenakan pegawai tidak mau bekerja melebihi tanggung jawab sebenarnya (Helmy & Pratama, 2021).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputri & Helmy, 2021), (Maryati & Fernando, 2018), (Rahmawati et al., 2022), (Pangestika & Saragih,

2018) dan (Mukti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

### **2.2.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan cara kerja pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki pegawai yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (pegawai) dengan kinerja perusahaan (Julita & Arianty, 2019).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada pegawai memberikan kenyamanan dan fokus dalam bekerja, suasana hati yang lebih baik akan lebih nyaman dalam beraktifitas, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hikmah & Lukito, 2021).

Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu mempengaruhi produktivitas organisasi (Erdianza et al., 2020). Ketika sebuah organisasi gagal untuk mengimplementasikan *Work Life Balance* dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya. Kehidupan pribadi pegawai sangat membantu untuk bekerja di hari berikutnya

memberikan kesan yang baik untuk tidak mudah mengeluh. Hal ini membuktikan bahwa indikator pada variabel *Work Life Balance* menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Helmy & Pratama, 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh (Erdianza et al., 2020), dan (Helmy & Pratama, 2021) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi**

Motivasi intrinsik pada dirinya untuk bertanggungjawab, berani mengambil resiko, memiliki keinginan untuk berprestasi, berusaha untuk berinteraksi dengan pegawai lain, memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, ingin mendapatkan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, ingin bertindak sportif, memiliki keamanan, memiliki kebebasan, mendapatkan kepercayaan dari kantor serta mendapatkan penghargaan dari pegawai lain tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai (Helmy & Pratama, 2021)

Komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan yang tinggi untuk bekerja bagi organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Jufrizen, Rizki, et al., 2022)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hermingsih & Purwanti, 2020), dan (Mahendrawan & Indrawati, 2015) telah membuktikan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.4 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi**

*Work Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini

merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. Program *Work Life Balance* yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan dipercayakan kepada suatu organisasi tertentu untuk tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Kartika & Jufrizen, 2022)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputri & Helmy, 2021), (Akter et al., 2019), (Abdirahman, 2018) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Jufrizen, 2018) Seorang anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi Komitmen organisasional secara umum dapat diartikan sebagai identifikasi dan

keterlibatan seseorang yang relatif kuat dalam suatu organisasi (Jufrizen, Nadia, et al., 2022)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kencanawati, 2014), (Piyandini et al., 2021), (Saraswati & Hakim, 2019) dan (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

### **2.2.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi pada variable intervening.**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Arianty, 2015)

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari diri pegawai karena menyukai pekerjaan, merasakan kesesuaian minat dan nilai dengan instansi tempat bekerja sehingga timbul kepuasan terhadap pekerjaannya. Dengan memiliki motivasi intrinsik, pegawai akan lebih mencintai pekerjaannya sehingga bersedia bekerja ekstra di luar tugas pokoknya yang tertera dalam analisis beban kerja setiap pegawai. Motivasi intrinsik tersebut dapat ditimbulkan melalui sentuhan emosional seperti melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, membangun lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memperlakukan pegawai dengan adil sehingga tercipta dorongan untuk bekerja lebih baik yang berasal dari dalam diri sendiri (Rahmawati et al., 2022).

Bila seorang pegawai dalam melakukan segala sesuatu, tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan pegawai tersebut akan mempunyai perasaan puas jika dapat membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi atau juga disebut *Organizational Citizenship Behavior* (Jufrizen et al., 2020)

### **2.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi pada variable intervening.**

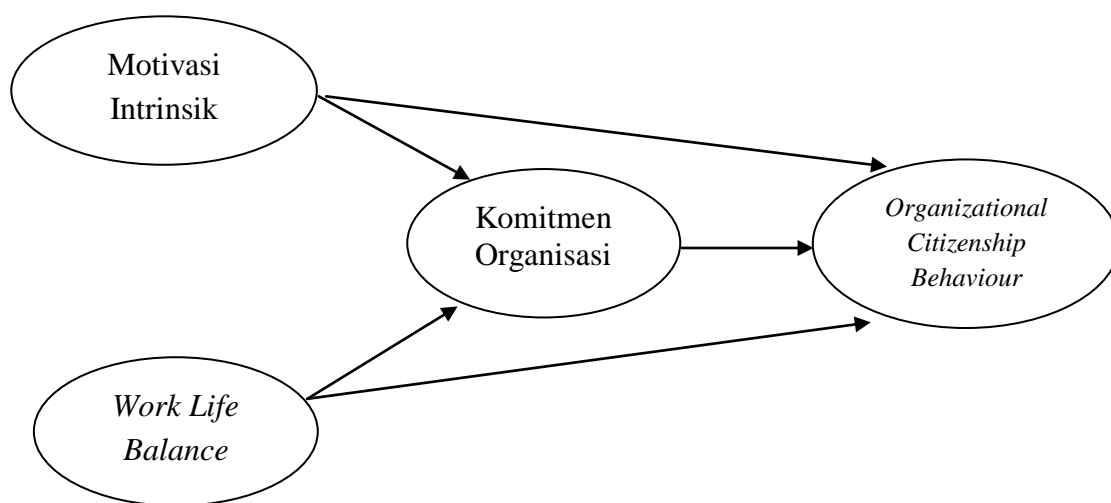
*Work Life Balance* merupakan keadaan yang memiliki keseimbangan dimana ada tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. Dalam persepsi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, *work-life balance* merupakan suatu kondisi yang menantang untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019).

Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis et al., 2018)



Perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, ikhlas, bahagia tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik, dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Jufrizen et al., 2022)

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015)

1. Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

2. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
3. Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
4. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
6. Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
7. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian.**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2019) Penelitian asosiatif adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2018). Penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki ketertarikan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya

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

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### **3.2.1 Variabel *Organization Citizenship Behavior* ( Y )**

*Organization Citizenship Behavior* adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi.

**Tabel 3.1. Organization Citizenship Behavior**

| No | Indikator                | Item<br>Pertanyaan |
|----|--------------------------|--------------------|
| 1  | <i>Altruism</i>          | 3                  |
| 2  | <i>Conscientiousness</i> | 3                  |
| 3  | <i>Sportsmanship</i>     | 3                  |
| 4  | <i>Courtesy</i>          | 3                  |

Sumber : (Organ et al., 2015)

### 3.2.2 Variabel Komitmen organisasi (Z)

Komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

**Tabel 3.2 Indikator Komitmen organisasi**

| No | Indikator                     | Item<br>Pertanyaan |
|----|-------------------------------|--------------------|
| 1  | <i>Affective commitment</i>   | 3                  |
| 2  | <i>Continuance commitment</i> | 3                  |
| 3  | <i>Normative commitment</i>   | 3                  |

Sumber : (Robbins & Judge, 2017)

### 3.2.3 Variabel Motivasi intrinsik (X1)

Motivasi intrinsik adalah dorongan melakukan suatu pekerjaan semaksimal mungkin yang bersumber dari diri seseorang karena gaji, upah, tunjangan, fasilitas yang memadai serta ingin merasakan jabatan dan ingin merasakan memiliki kekuasaan yang besar di suatu perusahaan atau organisasi

**Tabel 3.3.**  
**Indikator Motivasi intrinsik**

| No | Indikator            | Item Pertanyaan |
|----|----------------------|-----------------|
| 1  | Semangat berprestasi | 2               |
| 2  | Komitmen             | 2               |
| 3  | Daya tahan kerja     | 2               |
| 4  | Kreatif              | 2               |
| 5  | Disiplin             | 2               |

Sumber : (Mukti et al., 2022)

### 3.2.4 Variabel *Work Life Balance* (X2)

*Work Life Balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya.

**Tabel 3.4**  
**Indikator *work life balance***

| No | Indikator                                       | Item Pertanyaan |
|----|---|-----------------|
| 1  | Time balance (keseimbangan waktu)               | 3               |
| 2  | Involvement balance (keseimbangan keterlibatan) | 3               |
| 3  | Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan)    | 3               |

Sumber : (Wardani & Firmansyah, 2019)



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiyono, 2019). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Putri Hijau No.6, Kesawan, Kec. Medan Baru, Kota Medan, yang berjumlah 230 Orang.

**Tabel 3.6**

**Daftar Pegawai DPESDM Provinsi Sumatera Utara**

| <b>No.</b>    | <b>UNIT KERJA</b>                                 | <b>JUMLAH</b> |
|---------------|---|---------------|
| 1.            | Kepala Dinas                                      | 1             |
| 2.            | Sekretaris Dinas DPESDM                           | 1             |
| 3.            | Sekretariat                                       | 34            |
| 4.            | Perindustrian                                     | 29            |
| 5.            | Perdagangan Dalam Negeri dan Tertib Niaga (PDNTN) | 18            |
| 6.            | Pengembangan Perdagangan Luar Negeri (PPLN)       | 17            |
| 7.            | Energi dan Kelistrikan                            | 11            |
| 8.            | Hidrogeologi, Mineral dan Batubara (Minerba)      | 9             |
| 9.            | UPTD Perlindungan Konsumen                        | 24            |
| 10.           | UPTD PSMB   | 33            |
| 11            | UPTD Lab ESDM                                     | 10            |
| 12.           | Kacabdis I  | 9             |
| 13.           | Kacabdis II                                       | 8             |
| 14.           | Kacabdis III                                      | 11            |
| 15.           | Kacabdis IV                                       | 7             |
| 16.           | Kacabdis V  | 8             |
| <b>Jumlah</b> |   | <b>230</b>    |

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendryadi, 2015). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2019). Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

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

**Dimana :**

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi



- e : Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

$$\text{maka dapat di hitung } n = \frac{230}{1 + 230 \times 0,1^2} = 69,69 = 70 \text{ Orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 70 orang gawai tetap Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Studi Dokumentasi**

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

#### **2. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)**

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran**

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

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

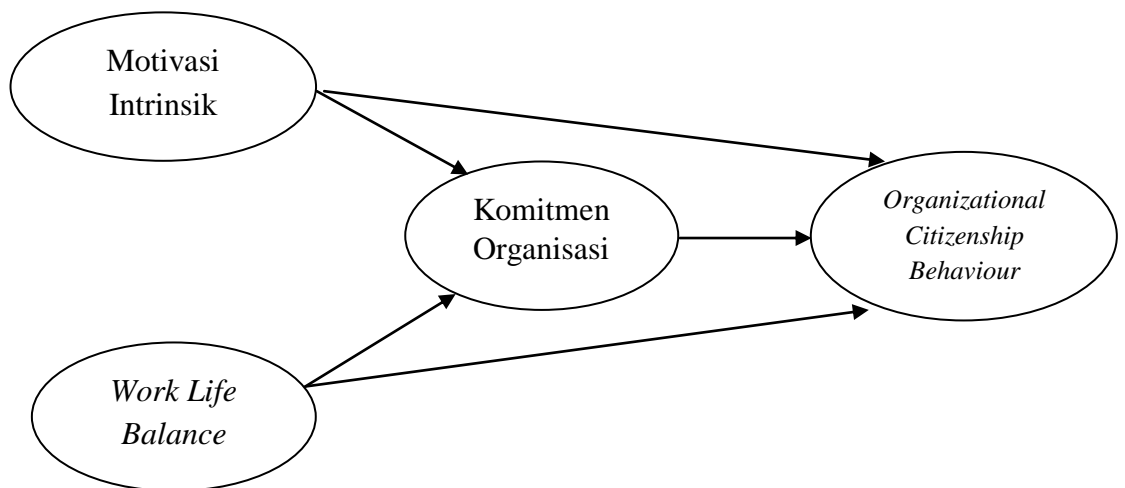
### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana 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 konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh 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. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah: Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.1. Model Struktural PLS**

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni

- a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
  - b. f-square; dan
  - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam

analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

#### 1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

#### 2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)*.

#### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

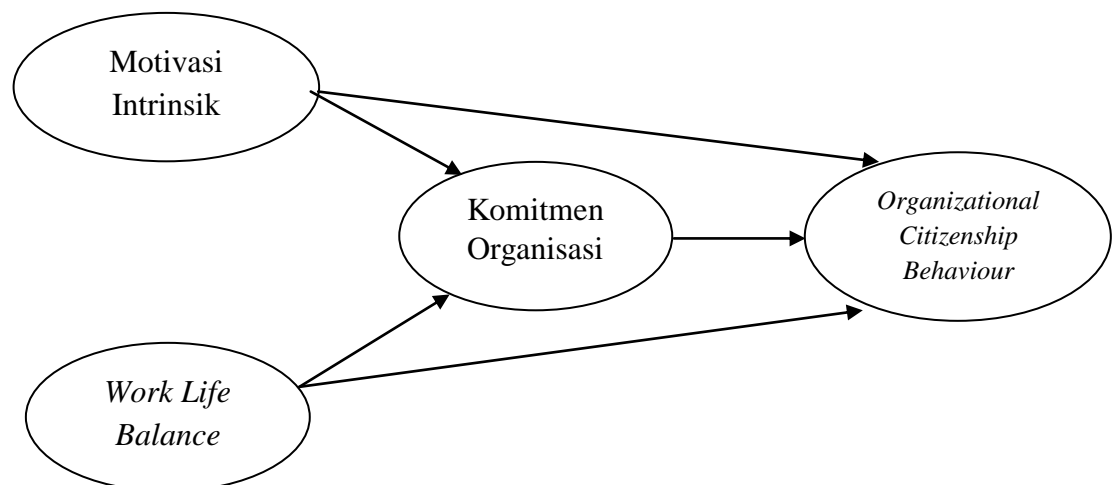
Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apanilai nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural**

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation,

structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

### **1. R-Square Test**

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

### **2. Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), 9 pernyataan untuk Komitmen organisasi (Z), 10 pernyataan untuk Motivasi intrinsik (X1), dan 9 pernyataan untuk *Work Life Balance* (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada 70 orang responden pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

| No    | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|-------|---------------|--------|------------|
| 1     | Laki Laki     | 42     | 60 %       |
| 2     | Perempuan     | 28     | 40 %       |
| TOTAL |               | 70     | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (60%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 28 (40%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

| No    | Umur          | Jumlah | Persentase |
|-------|---------------|--------|------------|
| 1     | 21 – 30 Tahun | 13     | 18,58 %    |
| 2     | 31 – 40 Tahun | 25     | 35,71 %    |
| 3     | 41 - 50 Tahun | 20     | 28,57 %    |
| 4     | 51 - 60 Tahun | 12     | 17,14 %    |
| TOTAL |               | 70     | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur 21-30 tahun sebanyak 13 orang (18,58 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 25 orang (35,71 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 20 orang (28,57 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 12 orang (17,14 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkatan Pendidikan Responden**

| No    | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|-------|--------------------|--------|------------|
| 1     | D3                 | 14     | 20 %       |
| 2     | S1                 | 42     | 60 %       |
| 3     | S2                 | 12     | 17,14 %    |
| 4     | S3                 | 2      | 2,86 %     |
| TOTAL |                    | 70     | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 14 orang (20%), pendidikan S1 sebanyak 42 orang (60 %), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 12 orang (17,14 %) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 2 orang (2,86%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Responden**

| No    | Lama Bekerja  | Jumlah | Persentase |
|-------|---------------|--------|------------|
| 1     | < 10 Tahun    | 17     | 24,29 %    |
| 2     | 11 - 20 Tahun | 34     | 48,57 %    |
| 3     | > 20 Tahun    | 19     | 27,14 %    |
| TOTAL |               | 70     | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 17 orang (24,29 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 34 orang (48,57 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 19 orang (27,14 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Komitmen organisasi (Z), Motivasi intrinsik (X1) dan *Work Life Balance* (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi

jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

#### 4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

**Tabel 4.5**

**Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

| No<br>Pert | SS |      | S  |       | KS |       | TS |      | STS |       | JUMLAH |     |
|------------|----|------|----|-------|----|-------|----|------|-----|-------|--------|-----|
|            | F  | %    | F  | %     | F  | %     | F  | %    | F   | %     | F      | %   |
| 1          | 32 | 45.7 | 15 | 21.43 | 16 | 22.86 | 0  | 0    | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 2          | 24 | 34.3 | 26 | 37.14 | 12 | 17.14 | 1  | 1.43 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 3          | 26 | 37.1 | 22 | 31.43 | 13 | 18.57 | 2  | 2.86 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 4          | 28 | 40   | 20 | 28.57 | 13 | 18.57 | 2  | 2.86 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 5          | 37 | 52.9 | 16 | 22.86 | 9  | 12.86 | 0  | 0    | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 6          | 28 | 40   | 16 | 22.86 | 18 | 25.71 | 1  | 1.43 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 7          | 25 | 35.7 | 22 | 31.43 | 13 | 18.57 | 3  | 4.29 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 8          | 28 | 40   | 20 | 28.57 | 11 | 15.71 | 3  | 4.29 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 9          | 26 | 37.1 | 24 | 34.29 | 10 | 14.29 | 0  | 0    | 10  | 14.29 | 70     | 100 |
| 10         | 24 | 34.3 | 16 | 22.86 | 14 | 20.00 | 5  | 7.14 | 11  | 15.71 | 70     | 100 |
| 11         | 48 | 68.6 | 8  | 11.43 | 4  | 5.71  | 1  | 1.43 | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 12         | 23 | 32.9 | 23 | 32.86 | 12 | 17.14 | 2  | 2.86 | 10  | 14.29 | 70     | 100 |

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

1. Jawaban responden Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,7%).

2. Jawaban responden Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (37,14%).
3. Jawaban responden Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%).
4. Jawaban responden Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (40%).
5. Jawaban responden Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (52,86%)
6. Jawaban responden Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (40%).
7. Jawaban responden Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,71%).
8. Jawaban responden Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (40%).
9. Jawaban responden Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (40,24%)

10. Jawaban responden Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (34,29%)
11. Jawaban responden Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (68,57%)
12. Jawaban responden Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 23 orang (32,86%).

#### 4.1.3.2 Variabel Komitmen organisasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

**Skor Angket Untuk Variabel Komitmen organisasi (Z)**

| No<br>Pert | SS |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | JUMLAH |     |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|--------|-----|
|            | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F      | %   |
| 1          | 24 | 34.29 | 11 | 15.71 | 19 | 27.14 | 9  | 12.86 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 2          | 30 | 42.86 | 16 | 22.86 | 12 | 17.14 | 2  | 2.86  | 10  | 14.29 | 70     | 100 |
| 3          | 23 | 32.86 | 20 | 28.57 | 16 | 22.86 | 0  | 0.00  | 11  | 15.71 | 70     | 100 |
| 4          | 22 | 31.43 | 16 | 22.86 | 13 | 18.57 | 6  | 8.57  | 13  | 18.57 | 70     | 100 |
| 5          | 20 | 28.57 | 23 | 32.86 | 15 | 21.43 | 3  | 4.29  | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 6          | 20 | 28.57 | 25 | 35.71 | 12 | 17.14 | 3  | 4.29  | 10  | 14.29 | 70     | 100 |
| 7          | 38 | 54.29 | 14 | 20    | 10 | 14.29 | 0  | 0.00  | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 8          | 26 | 37.14 | 17 | 24.29 | 16 | 22.86 | 2  | 2.86  | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 9          | 27 | 38.57 | 20 | 28.57 | 15 | 21.43 | 0  | 0.00  | 8   | 11.43 | 70     | 100 |

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komitmen organisasi adalah:

1. Jawaban responden, Saya memiliki keluarga baru di tempat kerja saya ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (34,29%).
2. Jawaban responden, Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi, mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 30 orang (42,86%)
3. Jawaban responden, Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (32,86%).
4. Jawaban responden, Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (31,43%)
5. Jawaban responden, Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (32,86%).
6. Jawaban responden, Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang (35,71%).
7. Jawaban responden, Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (54,29%).
8. Jawaban responden, Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%).
9. Jawaban responden, Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi intrinsik (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi intrinsik sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Motivasi intrinsik (X1)**

| No<br>Pert | SS |       | S  |       | KS |       | TS |      | STS |       | Jumlah |     |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|-------|--------|-----|
|            | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    | F   | %     | F      | %   |
| 1          | 31 | 44.29 | 14 | 20.00 | 14 | 20    | 5  | 7.14 | 6   | 8.57  | 70     | 100 |
| 2          | 26 | 37.14 | 19 | 27.14 | 13 | 18.57 | 4  | 5.71 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 3          | 27 | 38.57 | 10 | 14.29 | 20 | 28.57 | 3  | 4.29 | 10  | 14.29 | 70     | 100 |
| 4          | 26 | 37.14 | 16 | 22.86 | 15 | 21.43 | 4  | 5.71 | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 5          | 29 | 41.43 | 17 | 24.29 | 13 | 18.57 | 3  | 4.29 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 6          | 32 | 45.71 | 15 | 21.43 | 12 | 17.14 | 3  | 4.29 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 7          | 26 | 37.14 | 20 | 28.57 | 15 | 21.43 | 2  | 2.86 | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 8          | 28 | 40.00 | 19 | 27.14 | 13 | 18.57 | 2  | 2.86 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 9          | 27 | 38.57 | 20 | 28.57 | 13 | 18.57 | 2  | 2.86 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 10         | 29 | 41.43 | 18 | 25.71 | 13 | 18.57 | 2  | 2.86 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Motivasi intrinsik adalah:

1. Jawaban responden Saya yakin lebih berkembang dengan ekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (44,29%).
2. Jawaban responden Saya merasa termotivasi untuk mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%).



3. Jawaban responden Saya merasa diberikan pekerjaan sesuai dengan job description dan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
4. Jawaban responden Saya merasa terdapat peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%).
5. Jawaban responden Saya selalu menyibukkan diri dengan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (41.43%).
6. Jawaban responden, Saya merasa ada kesempatan bagi saya untuk bekerja secara individu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45.71%).
7. Jawaban responden, Saya merasa dapat melakukan banyak hal atau pekerjaan yang berbeda, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%).
8. Jawaban responden, Saya merasa ada kesempatan untuk menjadi “seseorang” di dalam lingkungan kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (40%)
9. Jawaban responden, Saya merasa dapat melakukan pekerjaan yang membuat saya nyaman dan saya sukai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (38,57%).
10. Jawaban responden, Saya merasa dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (41.43%).

#### 4.1.3.4 Variabel *Work Life Balance* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Work Life Balance* sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

**Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance* (X2)**

| No<br>Pert | SS |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | JUMLAH |     |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|--------|-----|
|            | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F      | %   |
| 1          | 28 | 40.00 | 18 | 25.71 | 12 | 17.14 | 3  | 4.29  | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 2          | 26 | 37.14 | 19 | 27.14 | 15 | 21.43 | 3  | 4.29  | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 3          | 22 | 31.43 | 23 | 32.86 | 14 | 20.00 | 3  | 4.29  | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 4          | 22 | 31.43 | 17 | 24.29 | 15 | 21.43 | 8  | 11.43 | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 5          | 21 | 30.00 | 16 | 22.86 | 19 | 27.14 | 6  | 8.57  | 8   | 11.43 | 70     | 100 |
| 6          | 22 | 31.43 | 22 | 31.43 | 16 | 22.86 | 3  | 4.29  | 7   | 10.00 | 70     | 100 |
| 7          | 18 | 25.71 | 19 | 27.14 | 15 | 21.43 | 8  | 11.43 | 10  | 14.29 | 70     | 100 |
| 8          | 24 | 34.29 | 19 | 27.14 | 12 | 17.14 | 6  | 8.57  | 9   | 12.86 | 70     | 100 |
| 9          | 25 | 35.71 | 21 | 30.00 | 10 | 14.29 | 6  | 8.57  | 8   | 11.43 | 70     | 100 |

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Work Life Balance* adalah:

1. Jawaban responden Saya masih bersemangat untuk melakukan berbagai hal lain yang saya inginkan setelah pulang kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang (40%).
2. Jawaban responden Saya dapat melakukan hal-hal pribadi setelah saya pulang kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (37,14%)
3. Jawaban responden Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan, dapat membuat , mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (32.86%).

4. Jawaban responden Saya memiliki waktu untuk berolahraga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (31.43%).
5. Jawaban responden Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 6 hari dalam 1 minggu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (30%).
6. Jawaban responden Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 12 jam dalam sehari, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (31.43%)..
7. Jawaban responden Saya sangat menyukai suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (27.14%).
8. Jawaban responden Saya merasa kehidupan pribadi saya memberikan kekuatan atau semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (34.29%).
9. Jawaban responden Saya merasa kehidupan pribadi membuat saya merasa siap untuk bekerja dihari berikutnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35.71%).

#### **4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **4.1.4.1. Validitas Konvergen**

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

|              | <b>X1. Motivasi Intrinsik</b> | <b>X2. Work Life Balance</b> | <b>Y. OCB</b> | <b>Z. Komitmen Organisasi</b> |
|--------------|-------------------------------|------------------------------|---------------|-------------------------------|
| <b>X1.1</b>  | <b>0.751</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.10</b> | <b>0.844</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.2</b>  | <b>0.769</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.3</b>  | <b>0.768</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.4</b>  | <b>0.816</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.5</b>  | <b>0.839</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.6</b>  | <b>0.874</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.7</b>  | <b>0.890</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.8</b>  | <b>0.836</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X1.9</b>  | <b>0.838</b>                  |                              |               |                               |
| <b>X2.1</b>  |                               | <b>0.823</b>                 |               |                               |
| <b>X2.2</b>  |                               | <b>0.868</b>                 |               |                               |
| <b>X2.3</b>  |                               | <b>0.845</b>                 |               |                               |
| <b>X2.4</b>  |                               | <b>0.759</b>                 |               |                               |
| <b>X2.5</b>  |                               | <b>0.756</b>                 |               |                               |
| <b>X2.6</b>  |                               | <b>0.863</b>                 |               |                               |
| <b>X2.7</b>  |                               | <b>0.733</b>                 |               |                               |
| <b>X2.8</b>  |                               | <b>0.740</b>                 |               |                               |
| <b>X2.9</b>  |                               | <b>0.610</b>                 |               |                               |
| <b>Y.10</b>  |                               |                              | <b>0.789</b>  |                               |
| <b>Y.8</b>   |                               |                              | <b>0.876</b>  |                               |
| <b>Y.9</b>   |                               |                              | <b>0.849</b>  |                               |
| <b>Y1</b>    |                               |                              | <b>0.924</b>  |                               |
| <b>Y11</b>   |                               |                              | <b>0.793</b>  |                               |
| <b>Y12</b>   |                               |                              | <b>0.827</b>  |                               |
| <b>Y2</b>    |                               |                              | <b>0.914</b>  |                               |
| <b>Y3</b>    |                               |                              | <b>0.920</b>  |                               |
| <b>Y4</b>    |                               |                              | <b>0.884</b>  |                               |
| <b>Y5</b>    |                               |                              | <b>0.876</b>  |                               |
| <b>Y6</b>    |                               |                              | <b>0.890</b>  |                               |
| <b>Y7</b>    |                               |                              | <b>0.929</b>  |                               |
| <b>Z.1</b>   |                               |                              |               | <b>0.713</b>                  |
| <b>Z.2</b>   |                               |                              |               | <b>0.790</b>                  |
| <b>Z.3</b>   |                               |                              |               | <b>0.853</b>                  |
| <b>Z.4</b>   |                               |                              |               | <b>0.752</b>                  |
| <b>Z.5</b>   |                               |                              |               | <b>0.804</b>                  |
| <b>Z.6</b>   |                               |                              |               | <b>0.763</b>                  |
| <b>Z.7</b>   |                               |                              |               | <b>0.890</b>                  |
| <b>Z.8</b>   |                               |                              |               | <b>0.775</b>                  |
| <b>Z.9</b>   |                               |                              |               | <b>0.771</b>                  |

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Motivasi intrinsik lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Motivasi intrinsik dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel *Work Life Balance* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Work Life Balance* dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Komitmen organisasi dinyatakan valid.

#### 4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair Jr et al., 2017)

**Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal**

|   | Cronbach's Alpha | rho_A        | Reliabilitas Komposit | Rata-rata Varians Diekstrak (AVE) |
|---|------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <b>X1. Motivasi Intrinsik</b>                 | <b>0.947</b>     | <b>0.949</b> | <b>0.955</b>          | <b>0.678</b>                      |
| <b>X2. Work Life Balance</b>                  | <b>0.918</b>     | <b>0.920</b> | <b>0.933</b>          | <b>0.610</b>                      |
| <b>Y. Organizational Citizenship Behavior</b> | <b>0.972</b>     | <b>0.972</b> | <b>0.975</b>          | <b>0.764</b>                      |
| <b>Z. Komitmen Organisasi</b>                 | <b>0.925</b>     | <b>0.930</b> | <b>0.938</b>          | <b>0.627</b>                      |

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Motivasi Intrinsik memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,955 > 0,600$  maka variabel Motivasi intrinsik adalah reliabel
2. *Work Life Balance* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,933 > 0,600$  maka variabel *Work Life Balance* adalah reliabel
3. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,975 > 0,600$  maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel
4. Komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,938 > 0,600$  maka variabel Komitmen organisasi (Z) adalah reliable.

#### 4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.11**  
**Validitas Diskriminan**

|   | <b>X1.<br/>Motivasi<br/>Intrinsik</b> | <b>X2. Work<br/>Life Balance</b> | <b>Y.<br/>Organizational<br/>Citizenship<br/>Behavior</b> | <b>Z.<br/>Komitmen<br/>Organisasi</b> |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| <b>X1. Motivasi Intrinsik</b>                     |                                       |                                  |   |                                       |
| <b>X2. Work Life Balance</b>                      | <b>0.792</b>                          |                                  |   |                                       |
| <b>Y. Organizational<br/>Citizenship Behavior</b> | <b>0.716</b>                          | <b>0.769</b>                     |   |                                       |
| <b>Z. Komitmen Organisasi</b>                     | <b>0.723</b>                          | <b>0.806</b>                     | <b>0.800</b>  |                                       |

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Motivasi intrinsik dengan *Work Life Balance* sebesar  $0,792 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Motivasi intrinsik dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,716 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi intrinsik dengan Komitmen organisasi sebesar  $0,723 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi intrinsik dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Work Life Balance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,769 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Work Life Balance* dengan Komitmen organisasi sebesar  $0,806 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi *Work Life Balance* dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Komitmen organisasi adalah sebesar  $0,800 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.

#### **4.1.4.4. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflaction Factor/VIF*)**

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai VIF < 5,00 (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.12**  
**Kolinieritas**

|   | <b>X1.<br/>Motivasi<br/>Intrinsik</b> | <b>X2.<br/>Work<br/>Life<br/>Balance</b> | <b>Y.<br/>Organizational<br/>Citizenship<br/>Behavior</b> | <b>Z.<br/>Komitmen<br/>Organisasi</b> |
|---|---------------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| <b>X1. Motivasi Intrinsik</b>                     |                                       |  | <b>2.432</b>  | <b>2.227</b>                          |
| <b>X2. Work Life Balance</b>                      |                                       |  | <b>2.951</b>  | <b>2.227</b>                          |
| <b>Y. Organizational<br/>Citizenship Behavior</b> |                                       |  |   |                                       |
| <b>Z. Komitmen Organisasi</b>                     |                                       |  | <b>2.499</b>  |                                       |

Sumber : SEM PLS (2023)

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

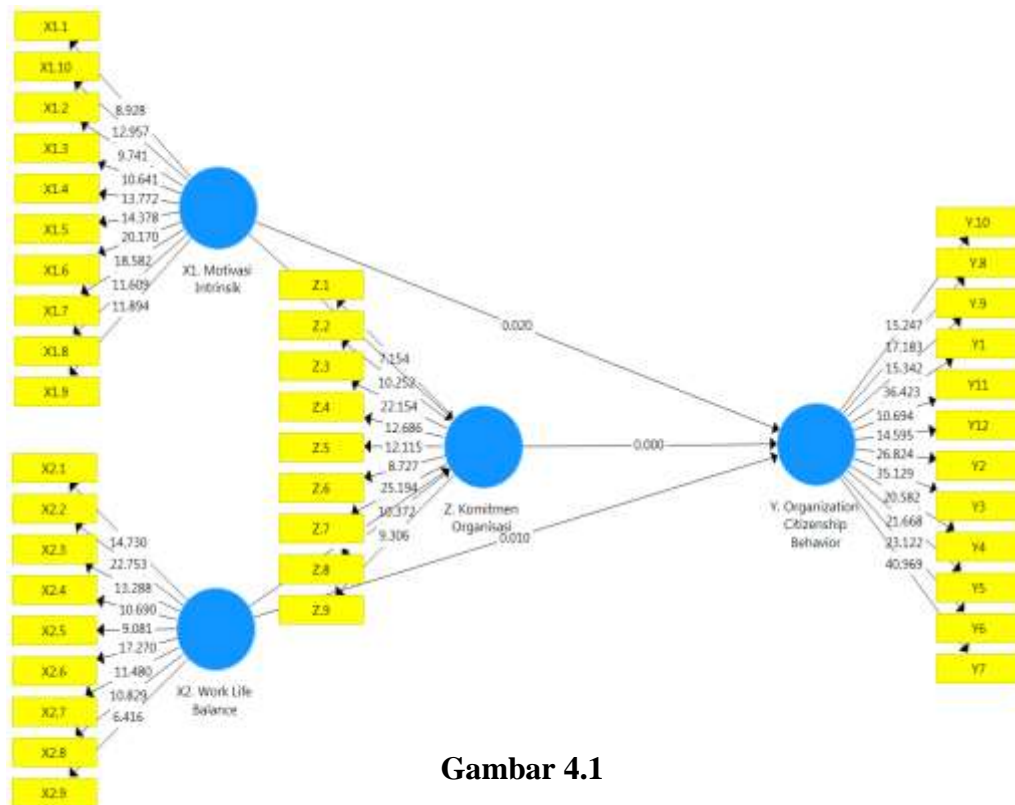
1. VIF untuk korelasi Motivasi intrinsik dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah  $2,432 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
2. VIF untuk korelasi *Work Life Balance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah  $2,951 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
3. VIF untuk korelasi Motivasi intrinsik dengan Komitmen organisasi adalah  $2,227 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
4. VIF untuk korelasi *Work Life Balance* dengan Komitmen organisasi adalah  $2,227 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
5. VIF untuk korelasi Komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah  $2,499 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinearitas.



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

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.1**  
**Pengujian Hipotesis**

##### 4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.13**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung**

|  | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values     |
|--|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>X1. Motivasi Intrinsik -&gt; Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>        | 0.211           | 0.209                | 0.091                   | 2.331                 | <b>0.020</b> |
| <b>X1. Motivasi Intrinsik -&gt; Z. <i>Komitmen Organisasi</i></b>                        | 0.286           | 0.298                | 0.124                   | 2.298                 | <b>0.022</b> |
| <b>X2. <i>Work Life Balance</i> -&gt; Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>  | 0.255           | 0.246                | 0.098                   | 2.595                 | <b>0.010</b> |
| <b>X2. <i>Work Life Balance</i> -&gt; Z. <i>Komitmen Organisasi</i></b>                  | 0.538           | 0.522                | 0.131                   | 4.117                 | <b>0.000</b> |
| <b>Z. <i>Komitmen Organisasi</i> -&gt; Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b> | 0.427           | 0.433                | 0.095                   | 4.474                 | <b>0.000</b> |

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.211 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Pengaruh langsung Motivasi intrinsik terhadap *Komitmen organisasi* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.286 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,022 maka  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Komitmen organisasi*.

3. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,255 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap Komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,538 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi
5. Pengaruh langsung Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,427 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values     |
|--|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>X1. Motivasi Intrinsik -&gt; Z. Komitmen Organisasi -&gt; Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>       | 0.122           | 0.129                | 0.061                   | 1.993                 | <b>0.047</b> |
| <b>X2. <i>Work Life Balance</i> -&gt; Z. Komitmen Organisasi -&gt; Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b> | 0.230           | 0.227                | 0.078                   | 2.926                 | <b>0.004</b> |

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

#### 4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.15 Koefisien Determinasi**

|  | <b>R Square</b> | <b>Adjusted R Square</b> |
|--|-----------------|--------------------------|
| <b>Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b> | 0.659           | 0.643                    |
| <b>Z. <i>Komitmen Organisasi</i></b>                 | 0.600           | 0.588                    |

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,659 artinya besaran pengaruh 65,9%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat . Kemudian, hasil pengaruh Motivasi intrinsik dan *Work Life Balance* terhadap *Komitmen organisasi* adalah sebesar 0,600 artinya besaran pengaruh 60 % hal ini berarti menunjukkan PLS juga kuat.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Motivasi intrinsik Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.408 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0.211 (positif), dan memiliki nilai *P-Values*

sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Pegawai merasa motivasi intrinsik pada dirinya untuk bertanggungjawab, berani mengambil resiko, memiliki keinginan untuk berprestasi, berusaha untuk berinteraksi dengan pegawai lain, memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, ingin mendapatkan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, ingin bertindak sportif, memiliki keamanan, memiliki kebebasan, mendapatkan kepercayaan dari kantor serta mendapatkan penghargaan dari pegawai lain tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai.

Ketika motivasi intrinsik pegawai rendah maka pegawai tersebut akan bekerja sebaik mungkin karena adanya paksaan, kondisi ini dapat menimbulkan hal-hal yang dapat menghilangkan perilaku sukarela (*organizational citizenship behavior*). Perilaku tersebut memiliki pengaruh terhadap organisasi dikarenakan pegawai tidak mau bekerja melebihi tanggung jawab sebenarnya (Helmy & Pratama, 2021).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputri & Helmy, 2021), (Maryati & Fernando, 2018), (Rahmawati et al., 2022), (Pangestika & Saragih, 2018) dan (Mukti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

#### **4.2.2. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,255 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka  $0,010 < 0,05$ , sehingga dapat

dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan cara kerja pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki pegawai yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (pegawai) dengan kinerja perusahaan (Julita & Arianty, 2019).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada pegawai memberikan kenyamanan dan fokus dalam bekerja, suasana hati yang lebih baik akan lebih nyaman dalam beraktifitas, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hikmah & Lukito, 2021).

Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu mempengaruhi produktivitas organisasi (Erdianza et al., 2020). Ketika sebuah organisasi gagal untuk mengimplementasikan *Work Life Balance* dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya. Kehidupan pribadi pegawai sangat membantu untuk bekerja di hari berikutnya memberikan kesan yang baik untuk tidak mudah mengeluh. Hal ini membuktikan

bahwa indikator pada variabel *Work Life Balance* menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Helmy & Pratama, 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh (Erdianza et al., 2020), dan (Helmy & Pratama, 2021) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

#### **4.2.3. Pengaruh Motivasi intrinsik Terhadap Komitmen organisasi**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.286 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,022 maka  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Motivasi intrinsik pada dirinya untuk bertanggungjawab, berani mengambil resiko, memiliki keinginan untuk berprestasi, berusaha untuk berinteraksi dengan pegawai lain, memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, ingin mendapatkan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, ingin bertindak sportif, memiliki keamanan, memiliki kebebasan, mendapatkan kepercayaan dari kantor serta mendapatkan penghargaan dari pegawai lain tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai (Helmy & Pratama, 2021)

Komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan yang tinggi untuk bekerja bagi organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Jufrizen, Rizki, et al., 2022)



Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hermingsih & Purwanti, 2020), dan (Mahendrawan & Indrawati, 2015) telah membuktikan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

#### **4.2.4. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen organisasi**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,538 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

*Work Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. Program *Work Life Balance* yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan dipercayakan kepada suatu organisasi tertentu untuk tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Kartika & Jufrizen, 2022)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputri & Helmy, 2021), (Akter et al., 2019), (Abdirahman, 2018) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

#### **4.2.5 Pengaruh Komitmen organisasi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,427 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Jufrizen, 2018) Seorang anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional secara umum dapat diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat dalam suatu organisasi (Jufrizen, Nadia, et al., 2022)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kencanawati, 2014), (Piyandini et al., 2021), (Saraswati & Hakim, 2019) dan (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

#### **4.2.6 Pengaruh Motivasi intrinsik Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,122 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Arianty, 2015)

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari diri pegawai karena menyukai pekerjaan, merasakan kesesuaian minat dan nilai dengan instansi tempat bekerja sehingga timbul kepuasan terhadap pekerjaannya. Dengan memiliki motivasi intrinsik, pegawai akan lebih mencintai pekerjaannya sehingga bersedia bekerja ekstra di luar tugas pokoknya yang tertera dalam analisis beban kerja setiap pegawai. Motivasi intrinsik tersebut dapat ditimbulkan melalui sentuhan emosional seperti melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, membangun lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memperlakukan pegawai dengan adil sehingga tercipta dorongan untuk bekerja lebih baik yang berasal dari dalam diri sendiri (Rahmawati et al., 2022).

Bila seorang pegawai dalam melakukan segala sesuatu, tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan pegawai tersebut akan mempunyai perasaan puas jika dapat membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi atau juga disebut *Organizational Citizenship Behavior* (Jufrizen et al., 2020)

#### **4.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,230 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

*Work Life Balance* merupakan keadaan yang memiliki keseimbangan dimana ada tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. Dalam persepsi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, *work-life balance* merupakan suatu kondisi yang menandant untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019).

Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen

di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis et al., 2018)

Perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, ikhlas, bahagia tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik, dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Jufrizen et al., 2022)

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
2. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
3. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
4. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
6. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

7. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.

## 5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Sikap *Work Life Balance* yang dimiliki para pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara sudah baik dan lebih baik lagi apabila Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara mendorong semua pegawai untuk memiliki sikap *Work Life Balance*.
2. Mengingat bahwa *Work Life Balance* dapat memberikan keefektifitasan dan kefokusannya pegawai dalam bekerja jadi sebaiknya kepala dinas menerapkan aturan yang tegas terkait *Work Life Balance*.
3. Kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara agar lebih ditingkatkan
4. Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara agar meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) setiap harinya.
5. Pegawai agar lebih menerapkan jiwa komitmen organisasi dalam pekerjaan sehari-harinya.
6. Pimpinan sebaiknya mencontohkan komitmen organisasi terlebih dahulu sebelum menerapkan kepada karyawan

7. Peneliti selanjutnya menambah variabel lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini faktor yang digunakan untuk meneliti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) hanya menggunakan Motivasi Intrinsik, *Work Life Balance* dan komitmen organisasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
3. Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti, dikarenakan responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner sehingga jawaban kuesioner tidak konsisten..



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H. (2018). The Relationship Between Job Satisfaction, Work-Life Balance And Organizational Commitment On Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3), 12–17.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Akter, A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). Impact Of Work Life Balance On Organizational Commitment Of University Teachers: Evidence From Jashore University Of Science And Technology. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(04), 1073–1079.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (Wfh) Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur. *Seminar Nasional Psikologi UM*, 1(1), 340–349.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Work-life Balance Pada Pegawai Perum Bulog Jakarta Selatan. *EProceedings of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management Control Effectiveness And Strategy: An Empirical Analysis Of Packages And Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 12–28.
- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation Of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework For Antecedents And Consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(4), 195–210.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The Influence Of

Flexibility Of Work To Loyalty And Employee Satisfaction Mediated By Work Life Balance To Employees With Millennial Generation Background In Indonesia Startup Companies. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 217–227.

Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect Of Work Enjoyment And Work-Life Balance On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator. *International Journal Of Management And Humanities*, 4(7), 67–73.

Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational Leadership Style And Work Life Balance: The Effect On Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318.

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On Work-Life Balance And Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1–10.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.

Ghufron, M. N., & Risnawita, R. (2017). *Teori-Teori Psikologi* (Edisi 2). Ar-Ruzz Media.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Helmy, I., & Pratama, M. P. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 9(2), 1–12.

Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597.

Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 64–74.

Jha, S., & Jha, S. (2010). Determinants Of Organizational Citizenship Behaviour:

A Review Of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 27–36.

Jufrizen, J. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.

Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

Jufrizen, J., Muslih, M., & Gultom, D. K. (2022). Antecedent Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 161–170.

Jufrizen, J., Nadia, N., & Muslih, M. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(4), 985–996.

Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Effect of Mediation Work Motivation on the Effect of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(1), 18–33.

Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

Julita, J., & Arianty, N. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Ekonomi Dan Bisnis Umsu*, 195–205.

Kartika, R., & Jufrizen, J. (2022). Effect Of Work Ethics And Job Satisfaction On Employee Performance With Intervening Variable Organizational Commitment. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 1456–1465.

Kencanawati, A. A. M. (2014). Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan

kepuasan keaja memengaruhi organizational citizenship behavior pada PT.(BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(1), 44–45.

Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The Effects Of Work Life Balance Towards Employee Engagement In Millennial Generation. *4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*, 390–394.

Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement For Competitive Advantage: Hr's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), 1–11.

Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.

Mahendrawan, I. G., & Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3936–3961.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173.

Mendis, M., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The Impact Of Work Life Balance On Employee Performance With Reference To Telecommunication Industry In Sri Lanka: A Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.

Mukti, W. P., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Pemberdayaan Psikologis, dan Budaya

- Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 352–361.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Penerbit Kencana.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Pangestika, B. W., & Saragih, R. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Di PT Industri Telekomunikasi Indonesia. *EProceedings of Management*, 5(2), 1–9.
- Parnawi, A. (2019). *Psikologi Belajar*. Deepublish.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Putra, A. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 6(1), 59–66.
- Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30–34.
- Rahmawati, E., Amin, S., & Wediawati, B. (2022). Efek Mediasi Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Job Insecurity

- Pada Pegawai Tidak Tetap. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(2), 200–210.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(3), 1–9.
- Saputri, Z. R., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(5), 933–959.
- Saraswati, K. D. A., & Hakim, G. R. U. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247.
- Sardiman, A. M. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali Press.
- Schermerhon. (2011). *Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sheikh, M. A., Ashiq, A., Mehar, M. R., Hasan, A., & Khalid, M. (2018). Impact Of Work And Home Demands On Work Life Balance: Mediating Role Of Work Family Conflicts. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 4(5), 48–57.
- Sopiah, S. (2014). *Perilaku Organisasional*. Andi.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryabrata, S. (2012). *Psikologi Pendidikan*. Grafindo Perkasa.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Suwatno & Priansa. (2018). *Manajemen Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.

- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Uresha, K. I. (2021). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 15(3), 2234–2243.
- Wairsma, W. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The Work-Life Balance Of Blue-Collar Workers: The Role Of Employee Engagement And Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227–241.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI  
PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN WORK LIFE BALANCE  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

---

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**

**Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara**

**Di Tempat**

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Azrina Utami Nasution (1905160305) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Hormat Saya

Azrina Utami Nasution



## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan 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  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan
- Umur : ..... (Tahun)
- Pendidikan : SMA  D3  S1  S2  S3
- Masa Bekerja : < 10 Tahun  11-20 tahun  > 20 Tahun
- Status Pernikahan :
- Golongan / Pangkat :

## 1. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Y)

| NO                       | PERNYATAAN   | JAWABAN |   |    |    |     |
|--------------------------|--|---------|---|----|----|-----|
|                          |  | SS      | S | KS | TS | STS |
| <b>Altruism</b>          |  |         |   |    |    |     |
| 1                        | Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya               |         |   |    |    |     |
| 2                        | Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya                 |         |   |    |    |     |
| 3                        | Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat  |         |   |    |    |     |
| <b>Conscientiousness</b> |  |         |   |    |    |     |
| 4                        | Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan   |         |   |    |    |     |
| 5                        | Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik |         |   |    |    |     |
| 6                        | Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja   |         |   |    |    |     |
| <b>Sportsmanship</b>     |  |         |   |    |    |     |
| 7                        | Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh      |         |   |    |    |     |
| 8                        | Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi   |         |   |    |    |     |
| 9                        | Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada   |         |   |    |    |     |
| <b>Courtesy</b>          |  |         |   |    |    |     |
| 10                       | Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya   |         |   |    |    |     |
| 11                       | Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan Civic virtue                             |         |   |    |    |     |
| 12                       | Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan                     |         |   |    |    |     |

## 2. KOMITMEN ORGANISASI (Z)

| NO                            | PERNYATAAN  | JAWABAN |   |    |    |     |
|-------------------------------|---|---------|---|----|----|-----|
|                               |   | SS      | S | KS | TS | STS |
| <b>Affective commitmen</b>    |   |         |   |    |    |     |
| 1                             | Saya memiliki keluarga baru di tempat kerja saya ini                          |         |   |    |    |     |
| 2                             | Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi                                  |         |   |    |    |     |
| 3                             | Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga |         |   |    |    |     |
| <b>Continuance commitment</b> |   |         |   |    |    |     |
| 4                             | Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat                |         |   |    |    |     |
| 5                             | Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar        |         |   |    |    |     |
| 6                             | Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali   |         |   |    |    |     |
| <b>Normative commitment</b>   |   |         |   |    |    |     |
| 7                             | Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan                  |         |   |    |    |     |
| 8                             | Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar                          |         |   |    |    |     |
| 9                             | Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini              |         |   |    |    |     |

## 3. MOTIVASI INTRINSIK (X1)

| NO                          | PERNYATAAN  | JAWABAN |   |    |    |     |
|-----------------------------|---|---------|---|----|----|-----|
|                             |   | SS      | S | KS | TS | STS |
| <b>Semangat berprestasi</b> |   |         |   |    |    |     |
| 1                           | Saya yakin lebih berkembang dengan ekerjaan yang diberikan                        |         |   |    |    |     |
| 2                           | Saya merasa termotivasi untuk mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan.       |         |   |    |    |     |
| <b>Komitmen</b>             |   |         |   |    |    |     |
| 3                           | Saya merasa diberikan pekerjaan sesuai dengan job description dan kemampuan saya. |         |   |    |    |     |
| 4                           | Saya merasa terdapat peluang dan  |         |   |    |    |     |

|                         |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                         | kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan saya                        |  |  |  |  |  |
| <b>Daya tahan kerja</b> |  |  |  |  |  |  |
| 5                       | Saya selalu menyibukkan diri dengan pekerjaan saya                                   |  |  |  |  |  |
| 6                       | Saya merasa ada kesempatan bagi saya untuk bekerja secara individu                   |  |  |  |  |  |
| <b>Kreatif</b>          |  |  |  |  |  |  |
| 7                       | Saya merasa dapat melakukan banyak hal atau pekerjaan yang berbeda.                  |  |  |  |  |  |
| 8                       | Saya merasa ada kesempatan untuk menjadi “seseorang” di dalam lingkungan kerja saya. |  |  |  |  |  |
| <b>Disiplin</b>         |  |  |  |  |  |  |
| 9                       | Saya merasa dapat melakukan pekerjaan yang membuat saya nyaman dan saya sukai.       |  |  |  |  |  |
| 10                      | Saya merasa dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya                   |  |  |  |  |  |

#### 4. Work Life Balance (X2)

| NO   | PERNYATAAN  | JAWABAN |   |    |    |     |
|--|---|---------|---|----|----|-----|
|  |   | SS      | S | KS | TS | STS |
| <b>Time balance (keseimbangan waktu)</b>               |   |         |   |    |    |     |
| 1  | Saya masih bersemangat untuk melakukan berbagai hal lain yang saya inginkan setelah pulang kerja. |         |   |    |    |     |
| 2  | Saya dapat melakukan hal-hal pribadi setelah saya pulang kantor                                   |         |   |    |    |     |
| 3  | Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan                |         |   |    |    |     |
| <b>Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)</b> |   |         |   |    |    |     |
| 4  | Saya memiliki waktu untuk berolahraga   |         |   |    |    |     |
| 5  | Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 6 hari dalam 1 minggu                                      |         |   |    |    |     |
| 6  | Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 12 jam dalam sehari  |         |   |    |    |     |
| <b>Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan)</b>    |   |         |   |    |    |     |
| 7  | Saya sangat menyukai suasana  |         |   |    |    |     |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|   | dalam pekerjaan mendukung aktivitas saya   |  |  |  |  |  |
| 8 | Saya merasa kehidupan pribadi saya memberikan kekuatan atau semangat dalam bekerja     |  |  |  |  |  |
| 9 | Saya merasa kehidupan pribadi membuat saya merasa siap untuk bekerja dihari berikutnya |  |  |  |  |  |

## LAMPIRAN LAMPIRAN

### 1. Hasil Kuisisioner Organizational Citizenship Behavior

|     | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y11 | Y12 | TOTAL |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|------|-----|-----|-------|
| A01 | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 2   | 5   | 2    | 5   | 5   | 51    |
| A02 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3    | 4   | 3   | 38    |
| A03 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 3    | 5   | 3   | 45    |
| A04 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5    | 5   | 4   | 51    |
| A05 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3    | 3   | 3   | 36    |
| A06 | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 4   | 4   | 2    | 5   | 4   | 44    |
| A07 | 3  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 2    | 5   | 2   | 44    |
| A08 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 4    | 5   | 4   | 52    |
| A09 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5    | 5   | 5   | 60    |
| A10 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 12    |
| A11 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5    | 5   | 5   | 60    |
| A12 | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3   | 3   | 2    | 5   | 3   | 41    |
| A13 | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5   | 5   | 5    | 5   | 5   | 52    |
| A14 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 3   | 3    | 3   | 3   | 52    |
| A15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4    | 3   | 4   | 55    |
| A16 | 3  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2   | 1   | 1    | 1   | 1   | 25    |
| A17 | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 1   | 5   | 5    | 5   | 5   | 47    |
| A18 | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 3   | 3    | 5   | 3   | 49    |
| A19 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4    | 5   | 5   | 42    |
| A20 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 12    |
| A21 | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 2  | 4  | 5   | 5   | 5    | 5   | 5   | 50    |
| A22 | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4    | 4   | 4   | 51    |
| A23 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5    | 5   | 4   | 59    |
| A24 | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4    | 5   | 4   | 51    |
| A25 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4    | 5   | 4   | 57    |
| A26 | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 4   | 4   | 4    | 5   | 4   | 43    |
| A27 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4    | 5   | 4   | 57    |
| A28 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3    | 5   | 3   | 38    |
| A29 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4   | 3   | 3    | 5   | 3   | 46    |
| A30 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 12    |
| A31 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 1   | 1    | 1   | 1   | 44    |
| A32 | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 5   | 5    | 5   | 5   | 46    |
| A33 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5    | 3   | 2   | 53    |
| A34 | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 5   | 5    | 5   | 5   | 46    |
| A35 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5    | 5   | 5   | 60    |
| A36 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4    | 5   | 4   | 49    |
| A37 | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3    | 4   | 3   | 39    |
| A38 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 2   | 1   | 1    | 5   | 3   | 45    |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 51 |
| A40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 58 |
| A43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 59 |
| A44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 40 |
| A46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 57 |
| A48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 52 |
| A51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 50 |
| A54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 38 |
| A55 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 39 |
| A56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 38 |
| A57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| A59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| A60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| A61 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 50 |
| A63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 47 |
| A64 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 54 |
| A65 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 54 |
| A66 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A67 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 51 |
| A68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| A69 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 55 |
| A70 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 51 |

## 2. Hasil Kuisisioner Komitmen Organisasi

|     | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Z.6 | Z.7 | Z.8 | Z.9 | TOTAL |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| A01 | 3   | 4   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 2   | 3   | 34    |
| A02 | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 36    |
| A03 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 37    |
| A04 | 3   | 2   | 5   | 1   | 4   | 4   | 5   | 2   | 5   | 31    |
| A05 | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 25    |
| A06 | 2   | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 26    |
| A07 | 2   | 1   | 4   | 1   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 29    |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A08 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| A09 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| A10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9  |
| A11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 37 |
| A12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| A13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 30 |
| A15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 38 |
| A16 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| A18 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 35 |
| A19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| A20 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| A21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| A22 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 39 |
| A23 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 34 |
| A24 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 35 |
| A25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| A26 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A27 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 36 |
| A28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 40 |
| A29 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 38 |
| A30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9  |
| A31 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| A32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| A33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 27 |
| A34 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| A35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| A36 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| A37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| A38 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| A39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 37 |
| A40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9  |
| A41 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 37 |
| A42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A43 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| A44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A45 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| A46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A47 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| A48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9  |
| A49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 44 |
| A50 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 42 |





|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| A21 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A23 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 47 |
| A24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A25 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A26 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 38 |
| A27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A28 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| A29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 |
| A30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| A31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A33 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 44 |
| A34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A35 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| A36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| A37 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 44 |
| A38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| A39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| A40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| A41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 47 |
| A42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 43 |
| A43 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 41 |
| A44 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| A45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A47 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 41 |
| A48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| A49 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 42 |
| A50 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 36 |
| A51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A52 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A53 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| A54 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| A55 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| A56 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| A57 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| A58 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| A59 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| A60 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| A61 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| A62 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A63 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| A64 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| A65 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 47 |
| A66 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| A67 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 |
| A68 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| A69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |

#### 4. Hasil Kuisiner *Work Life Balance*

|     | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | TOTAL |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| A01 | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 3    | 40    |
| A02 | 5    | 2    | 4    | 5    | 2    | 5    | 5    | 4    | 2    | 34    |
| A03 | 4    | 4    | 1    | 5    | 3    | 2    | 1    | 4    | 4    | 28    |
| A04 | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 4    | 1    | 2    | 2    | 30    |
| A05 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 27    |
| A06 | 4    | 5    | 4    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 5    | 34    |
| A07 | 4    | 4    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 38    |
| A08 | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 2    | 34    |
| A09 | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 41    |
| A10 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 9     |
| A11 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 42    |
| A12 | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 27    |
| A13 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 4    | 5    | 41    |
| A14 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 26    |
| A15 | 4    | 4    | 4    | 2    | 2    | 5    | 4    | 5    | 5    | 35    |
| A16 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 9     |
| A17 | 5    | 5    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 39    |
| A18 | 3    | 2    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 30    |
| A19 | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 34    |
| A20 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 4    | 12    |
| A21 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 33    |
| A22 | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 35    |
| A23 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 39    |
| A24 | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 38    |
| A25 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 2    | 4    | 39    |
| A26 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 1    | 32    |
| A27 | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 4    | 39    |
| A28 | 4    | 5    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 5    | 3    | 34    |
| A29 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3    | 40    |
| A30 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 9     |
| A31 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 1    | 1    | 27    |

