

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT XYZ**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama Peneliti : Silvi Aulia Zahra
Nomor Induk Mahasiswa : 19311442
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : SDM

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**“PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT XYZ”**

SKRIPSI

Karya ini disusun dan diajukan sebagai persyaratan untuk menempuh ujian akhir guna meraih gelar sarjana (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Oleh:

Nama : Silvi Aulia Zahra
Nomor Mahasiswa : 19311442
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 04 Maret 2026

Penulis,



Silvi Aulia Zahra

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
sebagai Variabel *Intervening* pada PT XYZ

Nama : Silvi Aulia Zahra
Nomor Mahasiswa : 19311442
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 04 Maret 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun oleh : Silvi Aulia Zahra

Nomor Mahasiswa : 19311442

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 13 April 2026

Pembimbing TA	: Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Penguji	: Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT XYZ**

Silvi Aulia Zahra

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

silviiauliaazz@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai Variabel *Intervening* pada PT XYZ." Tujuan penelitian ini adalah untuk memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner. Populasi penelitian berjumlah 1.863 karyawan, dengan sampel sebanyak 95 karyawan yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana dan berganda, serta analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kedua variabel tersebut juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Hasil analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa OCB mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, OCB.*

**THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT
ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE
AT PT XYZ**

Silvi Aulia Zahra

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

silviiauliaazz@gmail.com

ABSTRACT

This study, titled "The Influence of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance Through OCB at PT XYZ," examines the mediating role of OCB in the relationships among work motivation, work environment, and employee performance. This study employed a quantitative approach, using a questionnaire to collect data. The study population comprised 1,863 employees, and a sample of 95 was selected using the Slovin formula. Data analysis techniques included t-tests, F-tests, simple and multiple linear regression, and path analysis.

The results indicate that work motivation and the work environment have a significant, positive influence on employee performance. Furthermore, both variables have a significant, positive influence on OCB. Further analysis revealed that OCB can act as a mediator in the relationships between work motivation, the work environment, and employee performance.

Keywords: *Work Motivation, Work Environment, Employee Performance, OCB.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur kepada Allah Swt. yang Maha Kuasa. Tak lupa penulis panjatkan rasa sayang dan cinta kepada Nabi dan Rasul dengan selalu melafalkan selawat kepada Nabi Muhammad saw. Dengan ini, alhamdulillah, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel *Intervening* pada PT XYZ**”.

Dengan kesadaran penuh bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa adanya dukungan, dorongan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Maka, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan terhadap penulis, khususnya kepada:

1. **Ayah Taufik Rahman dan Ibu Tati Rosyidah** yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, serta kasih sayang yang tulus;
2. **Salsa Nuritsa, Salwa Rafiq, Soraya Lu’lu dan Syahdan Irfa Faeyza**, kakak dan adik tercinta yang selalu menyemangati dan menghibur dalam proses penyelesaian skripsi;
3. **Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M., CHRA., CPMH**, selaku dosen pembimbing yang sudah bersedia memberikan bimbingan, arahan, masukan, saran, serta waktu selama proses penyusunan skripsi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik;
4. **Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen

Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika;

5. **Ibu Istyakara Muslichah, S.E., M.B.A.**, selaku sekretaris Program Sarjana Manajemen Program Reguler Fakultas Bisnis dan Ekonomika;
6. **Rizqi Nur Hidayat** yang selalu mendukung saya dalam setiap keadaan;
7. **Karyawan PT XYZ** yang bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang sangat penting dalam proses penyelesaian skripsi:
8. **Teman-teman seperjuangan Manajemen 2019** yang telah membersamai serta mengisi hari-hari penulis di Yogyakarta sejak masih menjadi mahasiswa baru hingga menjadi mahasiswa tingkat akhir.

Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Semoga Allah Swt. Senantiasa melimpahkan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih baik atas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11

2.1.1	Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2	Motivasi Kerja	15
2.1.3	Lingkungan Kerja	18
2.1.4	Kinerja Karyawan	23
2.1.5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	30
2.2	Penelitian Terdahulu	33
2.2.1	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	33
2.2.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.2.3	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	50
2.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	56
2.2.5	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB).....	63
2.2.6	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	70
2.2.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan	74
2.2.8	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	81

2.2.9	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	87
2.3	Perumusan Hipotesis.....	109
2.3.1	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	109
2.3.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	110
2.3.3	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	112
2.3.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	113
2.3.5	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior (OCB)</i>	114
2.3.6	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	115
2.3.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Kinerja Karyawan	115
2.3.8	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	116
2.3.9	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	117
2.4	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	118
2.5	Hipotesis Penelitian	119

BAB 3	METODE PENELITIAN	121
3.1	Pendekatan Penelitian	121
3.2	Profil Perusahaan	122
3.2.1	Lokasi Penelitian.....	122
3.2.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	122
3.2.3	Struktur Perusahaan	123
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian.....	124
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	126
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y).....	126
3.4.2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (M)	129
3.4.3	Motivasi Kerja (X1).....	131
3.4.4	Lingkungan Kerja (X2).....	132
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	134
3.5.1	Populasi.....	134
3.5.2	Sampel Penelitian.....	134
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data	136
3.6.1	Jenis Data	136
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	138
3.7	Uji Instrumen Penelitian	139
3.7.1	Uji Validitas	139

3.7.2	Uji Reliabilitas	141
3.8	Metode Analisis Data.....	142
3.8.1	Uji Asumsi Klasik	142
3.8.2	Analisis Regresi Linear.....	144
3.8.3	Uji Hipotesis	146
BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA	149
4.1	Analisis Deskriptif Responden	149
4.1.1	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	152
4.2	Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian	164
4.2.1	Hasil Pengujian Validitas.....	164
4.2.2	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	169
4.3	Pengujian Asumsi Klasik.....	170
4.3.1	Pengujian Heteroskedastisitas.....	170
4.3.2	Pengujian Multikolinearitas	171
4.3.3	Pengujian Normalitas.....	172
4.3.4	Ringkasan Hasil Pengujian Asumsi Klasik.....	172
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda	173
4.4.1	Pengujian Regresi Linear Berganda dilakukan dengan Menggunakan data dari Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	173

4.4.2	Pengujian Regresi Linear Berganda dilakukan dengan Menggunakan data dari Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	176
4.4.3	Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan satu variabel independen yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan.....	178
4.5	Uji Hipotesis	180
4.5.1	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	180
4.5.2	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	183
4.5.3	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	186
4.6	Pembahasan.....	194
4.6.1	Analisis Deskriptif	194
4.6.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	195
4.6.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	196
4.6.4	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	197
4.6.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	198

4.6.6	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	199
4.6.7	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	200
4.6.8	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	201
4.6.9	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	202
4.6.10	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	203
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	205
5.1	Kesimpulan	205
5.2	Implikasi Manajerial	205
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	207
5.4	Saran	208
	DAFTAR PUSTAKA.....	210
	LAMPIRAN.....	221

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	38
Tabel 2.2	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	46
Tabel 2.3	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	53
Tabel 2.4	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	60
Tabel 2.5	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	67
Tabel 2.6	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	72
Tabel 2.7	Analisis Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	78
Tabel 2.8	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	84
Tabel 2.9	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	89
Tabel 2.10	Landasan Teori Motivasi Kerja (X1).....	92
Tabel 2.11	Landasan Teori Lingkungan Kerja (X2).....	96
Tabel 2.12	Landasan Teori Kinerja Karyawan (Y)	100
Tabel 2.13	Landasan Teori <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	106
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	149
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Menurut Usia.....	150

Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	150
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	151
Tabel 4.5	Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian.....	152
Tabel 4.6	Kategori Interval Kelas	152
Tabel 4.7	Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja	153
Tabel 4.8	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja	154
Tabel 4.9	Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja.....	155
Tabel 4.10	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja .	156
Tabel 4.11	Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan (Y)	157
Tabel 4.12	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan.	160
Tabel 4.13	Penilaian Responden terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	161
Tabel 4.14	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB).....	162
Tabel 4.15	Ringkasan Penilaian Responden	163
Tabel 4.16	Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	164
Tabel 4.17	Hasil Analisis Pengujian Validitas Motivasi Kerja (X1).....	165
Tabel 4.18	Hasil Analisis Pengujian Validitas Lingkungan Kerja (X2).....	166
Tabel 4.19	Hasil Analisis Peangujian Validitas <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB) (M).....	166
Tabel 4.20	Hasil Analisis Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (Y)	167
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	169
Tabel 4.22	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	170

Tabel 4.23	Hasil Uji Multikolinearitas	171
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Normalitas	172
Tabel 4.25	Ringkasan Hasil Pengujian Asumsi Klasik	173
Tabel 4.26	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	173
Tabel 4.27	Koefisien Determinasi Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	175
Tabel 4.28	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	176
Tabel 4.29	Koefisien Determinasi Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	178
Tabel 4.30	Hasil regresi linear sederhana <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	178
Tabel 4.31	Koefisien determinasi sederhana <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.....	180
Tabel 4.32	Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB).....	187
Tabel 4.33	Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja dan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.....	188
Tabel 4.34	Hasil Analisis Regresi Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB).....	190
Tabel 4.35	Hasil Analisis Regresi Lingkungan Kerja dan <i>Organizational</i>	

	<i>Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.....	191
Tabel 4.36	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	193

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ilustrasi Kerangka Pemikiran Penelitian.....	119
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT XYZ	123
Gambar 3.2	Uji Sobel	148
Gambar 4.1	Analisis Hubungan Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	189
Gambar 4.2	Analisis Hubungan Jalur Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)..	192

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	222
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	229
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X_1)	245
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)	246
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	247
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> OCB (M)	256
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas	257
Lampiran 8 Hasil Analisis Uji Regresi	258
Lampiran 9 Hasil Analisis Uji Regresi	260
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	261

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk mengelola unsur manusia dengan baik sehingga dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh sumber daya manusia karena tanpa peran manusia, organisasi tidak akan berjalan. Maka, kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang memiliki peran penting dan berpengaruh terhadap segala kegiatan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan dimaknai secara beragam. Menurut teori Afandi (2018), kinerja karyawan diartikan sebagai sejauh mana seorang karyawan dapat berkontribusi pada pelaksanaan strategi perusahaan, dibuktikan dengan tercapainya misi yang berkaitan dengan peran yang dijalankannya serta menunjukkan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang dijalankan di perusahaan. Hasil dari sebuah proses kerja yang dicapai oleh karyawan saat melaksanakan tugasnya tentu dapat dinilai sebagai kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2022), kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Apabila sumber daya manusia berjalan efektif, maka perusahaan akan tetap berjalan secara

efektif. Selain itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kriteria tinggi untuk dapat mencapai keberhasilan. Menurut Tarungan *et al.* (2022), kinerja merupakan potensi yang dibutuhkan dan dipertimbangkan oleh setiap karyawan yang mempunyai tanggung jawab agar pelaksanaan setiap pekerjaan berjalan sesuai dengan yang ditugaskan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas karyawan yang melebihi harapan. Menurut teori Robbins (2023), OCB merupakan suatu perilaku pilihan yang bukan bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berjalannya organisasi secara efektif.

Perilaku ini tercermin dalam bentuk kemauan untuk bekerja serta berkontribusi terhadap perusahaan tanpa harus diawasi maupun dipaksa. Seperti teori Organ (1988), OCB merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela; perilaku tersebut di luar peran formal seorang karyawan sehingga dapat mendorong berfungsinya organisasi secara efektif. Maka dari itu, OCB dapat mendorong kinerja untuk mendukung berjalannya organisasi atau perusahaan. Selain OCB, motivasi juga merupakan salah satu hal yang dapat memengaruhi kinerja. Adanya motivasi dapat mendorong karyawan agar bekerja dengan baik serta menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Setiap individu memiliki motivasi yang berbeda mengenai pekerjaannya. Menurut teori Manullang (dalam Alkari, 2024), motivasi adalah tindakan yang memberi dorongan agar karyawan lebih aktif dan semangat dalam mencapai tujuan

perusahaan. Dengan adanya motivasi yang baik, karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan pertumbuhan organisasi.

Hasibuan (2017) mendefinisikan motivasi sebagai suatu keterampilan dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar berhasil bekerja, sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi merupakan variabel yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan suatu perusahaan. Sedangkan menurut teori Siagian (dalam Hanafi, 2018), motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarah pada tingkah laku, sikap, dan tindakan individu secara baik untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dapat mendukung baik-buruknya dalam suatu perusahaan. Sembilan penelitian terdahulu yang dilakukan menjelaskan bahwa motivasi kerja berdampak terhadap kinerja karyawan (Agusra *et al.* 2021; Maryani *et al.* 2021; Simon Hutasiot dan Lenny Christin 2021; Farida *et al.* 2022; Kurniawan *et al.* 2022; Nasution dan Priangkata, 2022; Pramudya *et al.* 2025). Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elena *et al.* (2025) dan Handayani *et al.* (2022) menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, semakin baik penerapan motivasi kerja dalam perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan bagi perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan OCB dalam perusahaan. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, terdapat

penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Idaman *et al.*, 2023; Maghfiroh *et al.*, 2023; Murwidiastomo, 2021; Oluwaleke *et al.*, 2023; Safitri & Riyanto, 2020; Xiaogang Cun, 2018; X. Cun, 2018). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Muhdiyanto (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Berdasarkan penelitian terdahulu, motivasi kerja menghasilkan dampak positif terhadap OCB.

Lingkungan kerja merupakan segala hal yang ada di sekitar karyawan serta dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja; apabila karyawan mendapatkan suasana yang aman, nyaman, dan sehat, maka semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan cepat, baik, dan optimal (Afandi, 2018). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menjadi tanggung jawab penting bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Karyawan dapat meningkatkan kinerja secara maksimal dengan didukung lingkungan kerja yang tepat. Sedarmayanti (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat, perkakas, dan bahan yang digunakan, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Dengan demikian, lingkungan kerja yang tertata dengan baik akan mendorong terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas karyawan.

Lingkungan kerja merupakan tempat seorang karyawan melaksanakan

pekerjaan sehari-harinya yang mencakup aspek fisik dari lingkungan kerja yang baik, meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, sirkulasi udara yang baik, dan tersedianya fasilitas pendukung lainnya. Lingkungan kerja yang dirancang dengan baik dapat menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Adanya fasilitas-fasilitas yang disediakan perusahaan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan OCB yang baik bagi karyawannya. Berdasarkan empat penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Edratmoko & Aulia, 2021; Handayani *et al.*, 2022; Dewantara & Tambunan, 2023; Salfarini *et al.*, 2023).

Dari uraian dan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, OCB, dan kinerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh organisasi maupun perusahaan agar menciptakan perusahaan yang memiliki nilai unggul serta mampu menciptakan loyalitas karyawan yang semakin kuat. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi dapat mendorong untuk bekerja lebih baik serta memunculkan OCB di luar tugas formal, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi, OCB, lingkungan kerja, dan kinerja yang dikelola dengan baik akan menciptakan perusahaan unggul serta meningkatkan loyalitas dan efektivitas karyawan.

Penelitian nantinya ditujukan kepada karyawan PT XYZ. PT XYZ merupakan perusahaan milik negara di Indonesia yang beroperasi dalam sektor farmasi. Perusahaan ini adalah satu-satunya produsen vaksin manusia di Indonesia dan merupakan produsen vaksin terbesar di Asia Tenggara. PT XYZ didirikan oleh pemerintah Belanda pada tanggal 6 Agustus 1890 di Jakarta dengan nama *PARC VACCINOGEN*. Seiring dengan meningkatnya kegiatan produksi pada tahun 1923, perusahaan ini mengalihkan pusat kegiatan produksinya ke Bandung, yang terletak di Jl. Pasteur No. 28, bersebelahan dengan Rumah Sakit Hasan Sadikin.

Penulis memilih motivasi dan lingkungan kerja sebagai faktor yang digunakan untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja melalui OCB. PT XYZ, terutama pada divisi manajemen produksi dan distribusi, telah mengalami penurunan kinerja akibat lingkungan kerja yang tidak kondusif. Penyebabnya adalah komunikasi yang buruk, kurangnya penghargaan terhadap karyawan, beban kerja yang tidak seimbang, serta ketidakadilan dalam kebijakan organisasi. Kondisi ini menyebabkan menurunnya OCB, yaitu semangat sukarela karyawan untuk berkontribusi lebih dari tugas inti mereka, yang akhirnya memengaruhi efektivitas produksi dan distribusi secara keseluruhan. Oleh karena itu, secara spesifik penulis tertarik untuk melihat bagaimana pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening* di PT XYZ pada divisi manajemen produksi dan distribusi.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh hubungan erat antara motivasi kerja dan lingkungan kerja yang diyakini memengaruhi kinerja karyawan di PT

XYZ. Motivasi kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang kondusif dapat memunculkan perilaku OCB sebagai variabel *intervening* yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui peran OCB di PT XYZ. Maka, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB?
6. Apakah motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB?
7. Apakah OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah OCB dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap

kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian ini untuk menganalisis apakah:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
3. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB;
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB;
6. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB;
7. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
8. OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan
9. OCB dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Manfaat hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang program peningkatan motivasi dan menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan lebih produktif dan berkomitmen tinggi. Selain itu, dengan memperkuat peran OCB sebagai variabel *intervening*, perusahaan dapat mendorong perilaku positif karyawan yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan manfaat nyata bagi PT XYZ dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana motivasi kerja dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui peran OCB. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar untuk merancang kebijakan dan program yang meningkatkan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan dapat lebih produktif dan loyal. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dan mencapai tujuan secara optimal.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan bagi penulis secara nyata, dengan menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penulis juga mendapatkan pengalaman praktis dalam menganalisis peran OCB sebagai variabel *intervening* dalam konteks perusahaan, khususnya PT XYZ. Selain itu, penelitian ini melatih kemampuan penulis dalam mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data penelitian sehingga meningkatkan kompetensi di bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini memberikan manfaat bagi pihak lain dengan memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Selain itu, masyarakat dapat memperoleh pemahaman bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan perilaku positif karyawan OCB merupakan faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi secara luas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kemampuan perusahaan. Sumber daya manusia dapat menjadi aset dalam menjalankan suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2019:10) dalam teorinya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan kemampuan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2022:6), manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan tenaga kerja untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dari berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi untuk mengatur hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan

efisien agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat mempermudah pengelolaan individu atau tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Hasibuan (2020), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Menentukan kebutuhan tenaga kerja agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Mengatur pembagian kerja, hubungan kerja, serta koordinasi antarkaryawan.

3. Pengarahan

Mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian

Mengawasi serta mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Pengadaan

Kegiatan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Pemberian balas jasa yang layak kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

8. Pengintegrasian

Menyatukan kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis.

9. Pemeliharaan

Menjaga kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar tetap produktif.

10. Kedisiplinan

Menanamkan kesadaran dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan.

11. Pemberhentian

Proses pemutusan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Keuntungan yang diperoleh perusahaan adalah tujuan yang akan diklarifikasi dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, sebab dapat dianggap sebagai faktor penentu untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan melalui beberapa langkah. Dalam prosesnya, bertanggung jawab atas

pertimbangan yang matang, mematuhi standar etika dan moral, serta memperhatikan dampak terhadap masyarakat sekitar. Menurut Schuler *et al.* (dalam Sutrisno, 2018), manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan, yaitu:

1. Tujuan organisasi membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif.
2. Tujuan fungsional adalah menjaga agar fungsi MSDM berjalan sesuai kebutuhan perusahaan.
3. Tujuan individual membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya.

Menurut Marliani (2018), tujuan manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Upaya untuk mengenali peran manajemen sumber daya manusia dalam berperan atau berkontribusi dalam mencapai efektivitas suatu organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2. Tujuan Sosial

Upaya untuk meminimalisir dampak negatif organisasi terhadap lingkungan sosial masyarakat, misalnya melalui pengelolaan sampah.

3. Tujuan Fungsional

Memastikan fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan sesuai kebutuhan perusahaan.

4. Tujuan Individual

Manajer perlu memperhatikan organisasi, terutama manajemen sumber daya manusia, dan diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Cushway (1996), terdapat empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Membuat pertimbangan dan kebijakan.
2. Membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.
3. Memperhatikan tanggung jawab sosial.
4. Membantu karyawan mencapai kebutuhan dan tujuan pribadinya.

Manajemen sumber daya manusia pada setiap perusahaan memiliki cara dan tujuan yang berbeda-beda, namun pada dasarnya tetap memiliki tujuan utama yang sama, yaitu meningkatkan dan mempertahankan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk membantu membuat pertimbangan dalam mempermudah perusahaan mencapai tujuan.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan bagi karyawan agar bekerja dengan baik demi mencapai tujuan organisasi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian motivasi kerja menurut Manullang (dalam Alkari, 2024): motivasi adalah melakukan tindakan dengan memberi dorongan supaya karyawan lebih aktif dan semangat

dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017), motivasi adalah suatu keterampilan dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar berhasil bekerja, sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Siagian (dalam Hanafi, 2018), motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarah pada tingkah laku, sikap, dan tindakan individu secara efektif untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk mengarahkan karyawan agar lebih aktif dan semangat dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Bismala *et al.* (2018), menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Karakteristik individu.
2. Karakteristik pekerjaan.
3. Karakteristik situasi kerja.

Menurut David McClelland (dalam Robbins, 2002), menyatakan tiga kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja, yaitu:

1. *Need for achievement*, dorongan untuk mencapai deretan standar guna meraih kesuksesan.
2. *Need for affiliation*, hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.
3. *Need for power*: kebutuhan untuk membuat orang lain

berperilaku dengan cara yang diinginkan.

2.1.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018), indikator motivasi kerja memiliki 5 aspek penting, yakni:

1. Remuneration.

Segala sesuatu, berupa barang, jasa, dan uang, memiliki imbalan yang diterima oleh karyawan karena jasa mereka yang terlibat dalam perusahaan (misalnya, pemberian hadiah dan promosi).

2. Working conditions

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja pada suatu perusahaan yang menjadi tempat kerja bagi karyawan yang bekerja di lingkungan tersebut (misalnya, lingkungan kerja yang menyenangkan, nyaman, aman, dan bersih).

4. Work facilities

Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati karyawan demi kelancaran pekerjaan (misalnya, fasilitas yang memadai).

5. Work performance

Hasil yang dicapai atau diinginkan oleh semua orang di tempat kerja (misalnya, hasil kerja yang maksimal).

6. Recognition from superiors

Pernyataan dari atasan dalam melaksanakan motivasi yang telah diberikan (misalnya, evaluasi prestasi kerja karyawan).

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala hal yang ada di sekitar karyawan serta yang dapat memengaruhi mereka dalam bekerja dan menjalankan tugas mereka. Menurut Alex S. Nitisemito (2008: 183), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi dirinya serta tugas yang dibebankan. Menurutnya, lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang ada pada karyawan sehingga tidak bisa dipisahkan agar mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Afandi (2018), lingkungan kerja merupakan segala aspek yang ada di area sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu berpengaruh secara langsung saat sedang melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Siagian (2019), lingkungan kerja merupakan tempat di mana karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari. Masalah lingkungan kerja dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting, sehingga diperlukan adanya peraturan atau penataan faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Mengacu pada Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 261/MENKES/SK/II/1998 mengenai persyaratan kesehatan lingkungan kerja, yakni meliputi seluruh ruangan, halaman, hingga area sekelilingnya yang menjadi bagian yang memiliki hubungan kerja dalam keputusan ini, diberlakukan kepada kantor yang berdiri

sendiri maupun secara berkelompok. Mengacu pada pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi karyawan saat menjalankan tugasnya. Apabila lingkungan kerja kondusif, maka karyawan bisa merasa aman dan nyaman, tetapi jika lingkungan kerja tidak mendukung, maka karyawan tidak merasa aman dan nyaman.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Alex S. Nitisemito (2008: 184), yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja berkaitan dengan kemampuan karyawan, di antaranya meliputi beberapa aspek berikut:

1. Warna merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efisiensi kerja para pegawai. Khususnya, warna akan memengaruhi kondisi jiwa mereka. Pemilihan warna yang tepat pada sebuah dinding ruangan serta alat lainnya dapat membantu menjaga ketenangan dan kegembiraan saat bekerja.
2. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung memengaruhi karyawan dalam bekerja, sebab bila lingkungan kerja bersih, maka seorang karyawan akan menjadi lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya. Kebersihan lingkungan bukan hanya kebersihan tempat karyawan bekerja, tetapi juga lebih luas, misalnya, kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang tidak nyaman bagi karyawan. Agar

terjaganya kebersihan itu, tentunya dibutuhkan petugas khusus. Masalah pembiayaan membutuhkan pertimbangan dalam hal ini.

3. Penerangan tidak hanya terbatas pada penggunaan lampu listrik, tetapi juga pada penerangan sinar matahari. Pelaksanaan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
4. Sirkulasi udara yang cukup dapat membantu meningkatkan kondisi fisik karyawan agar tetap segar, sebab bila ventilasi cukup, kesehatan karyawan akan lebih terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat memengaruhi pertukaran udara. Gedung yang memiliki plafon tinggi tentu akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih banyak dibandingkan dengan plafon yang rendah, serta luas ruangan yang tidak seimbang dengan jumlah karyawan dapat menyebabkan sirkulasi udara menjadi kurang optimal.
5. Adanya jaminan keamanan dapat menimbulkan rasa tenang bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
6. Suara bising dapat menjadi gangguan bagi seseorang dan berpotensi mengurangi konsentrasi dalam menjalankan pekerjaan. Bila seorang karyawan merasa terganggu konsentrasinya, maka pekerjaan yang dilaksanakan akan menimbulkan permasalahan atau kerusakan. Hal tersebut tentu akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

7. Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasanya memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Menurut Sofyan (dalam Janesa, 2025), faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari:

1. Fasilitas dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kualitas karyawan dengan tersedianya fasilitas yang memadai.
2. Gaji dan tunjangan: pemberian gaji yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan membuat karyawan lebih tertarik pada lingkungan kerja yang mampu memenuhi tujuan pribadi mereka.
3. Hubungan kerja dan kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi secara langsung akan meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan untuk mencapai goal yang diinginkan diperlukan kerja sama yang baik.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, ada beberapa hal yang harus diperhatikan menurut Siagian (dalam Afianti, 2025):

1. Bangunan tempat kerja,
2. Ruang kerja yang lega,
3. Ventilasi pertukaran udara,
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan.

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Alex S. Nitisemito (2008: 159), menyatakan

bahwa lingkungan kerja terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Suasana kerja merupakan kondisi yang terjadi di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan sebuah pekerjaan dan akan memengaruhi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Suasana kerja meliputi tempat kerja, alat bantu, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, hingga hubungan kerja antara karyawan dengan yang lainnya.

2. Hubungan kerja

Hubungan kerja merupakan hubungan yang harmonis tanpa adanya intrik dengan sesama karyawan. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan untuk tetap berada dalam sebuah organisasi adalah adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja. Hubungan yang harmonis serta memiliki rasa kekeluargaan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

3. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja merupakan sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan untuk menunjang karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (dalam Ritonga, 2022), lingkungan kerja terdiri dari beberapa indikator:

1. Pencahayaan (*lighting*)

Untuk mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja,

diperlukan cahaya atau penerangan bagi karyawan.

2. Sirkulasi udara

Untuk menunjang kelangsungan hidup, yaitu melalui terjaganya proses metabolisme dalam tubuh, salah satunya dipengaruhi oleh faktor ketersediaan oksigen yang cukup dalam tubuh.

3. Kebisingan

Polusi yang cukup mengganggu para karyawan saat bekerja adalah karena adanya kebisingan, yaitu suara-suara yang tidak diinginkan oleh telinga. Karena lama-kelamaan, suara bising bisa mengganggu ketenangan, merusak pendengaran, serta menimbulkan kesalahan dalam komunikasi.

4. Keamanan

Dalam bekerja, diperlukan faktor-faktor yang dibuat dalam lingkungan kerja. Keamanan dalam bekerja dapat mencerminkan pengaruh ketenangan dalam bekerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dimaknai secara beragam. Menurut Afandi (2018), kinerja karyawan diartikan sebagai sejauh mana seorang karyawan dapat berkontribusi pada pelaksanaan strategi perusahaan, dibuktikan dengan tercapainya misi yang berkaitan dengan peran yang dijalankannya serta menunjukkan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang dijalankan di perusahaan. Kinerja

merupakan sebuah konsep multidimensi yang mengacu pada tiga unsur, yakni sikap, kemampuan, dan prestasi. Hasil dari sebuah proses kerja yang dicapai oleh karyawan pada saat melaksanakan tugasnya tentu dapat dinilai sebagai kinerja karyawan.

Sedangkan Mangkunegara (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Turangan *et al.* (2022), kinerja merupakan potensi yang dibutuhkan dan dipertimbangkan oleh setiap karyawan yang memiliki tanggung jawab agar pelaksanaan setiap pekerjaan berjalan sesuai dengan yang ditugaskan.

Mengacu pada berbagai pandangan di atas, kinerja karyawan merupakan sebuah konsep yang baik secara kompleks serta multidimensi yang dapat mencerminkan bahwa seorang karyawan dapat berkontribusi dengan baik dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal tersebut mencakup pemenuhan jabatan, pencapaian tujuan, hingga hasil kerja yang dibutuhkan. Kinerja tidak hanya berhubungan dengan output yang diperoleh seorang karyawan, tetapi juga mengacu pada proses kerja, keterampilan, hingga hubungan dalam tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Menurut

Afandi (2018), faktor yang dapat memengaruhi kinerja, adalah:

1. Kapasitas seseorang meliputi karakteristik hingga cara seorang karyawan dapat berinteraksi dalam pekerjaannya.
2. Pengakuan dan pemahaman seorang karyawan mengenai tugas yang dijalankannya dapat mencerminkan kejelasan secara menyeluruh dalam bagian tersebut.
3. Motivasi kerja seorang karyawan adalah dorongan yang mampu mengoordinasikan, mempertahankan sikap, dan memberikan energi yang positif bila seseorang tersebut memiliki motivasi kerja.
4. Kompetensi seorang karyawan harus memiliki kompetensi, khususnya dalam keterampilan.
5. Fasilitas kerja meliputi seluruh peralatan yang mendukung kelancaran operasional sebuah perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu budaya yang dapat mencerminkan perilaku inovatif serta kreatif seluruh karyawan.
7. Kepemimpinan adalah seluruh kepemimpinan yang berhubungan dengan cara mengarahkan seluruh karyawan dalam pekerjaannya.
8. Disiplin kerja adalah peraturan yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan agar seluruh karyawan dapat mematuhi agar tujuan perusahaan tetap tercapai.

Menurut Mangkunegara (dalam Yunus, 2023), faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan potensial dan aktual adalah dua komponen utama yang harus dimiliki oleh karyawan, jika mengacu pada sudut pandang psikologis. Lebih mudah bagi seorang karyawan untuk memiliki kecerdasan di atas rata-rata, latar belakang pendidikan yang sesuai, hingga kemampuan yang cukup dalam menjalankan peran pada tingkatan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, menjadi sangat penting untuk dapat memberikan tugas kepada karyawan yang memiliki peran sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut. Perubahan ini dapat menjadikan karyawan lebih efektif dan efisien, selain meningkatkan hasil yang diperoleh perusahaan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Dorongan yang timbul dari sikap seorang karyawan terhadap lingkungan kerja dikenal sebagai motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memotivasi karyawan untuk mencapai target perusahaan atau organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Mempunyai sudut pandang positif sangat penting dalam meningkatkan motivasi. Seorang karyawan harus memiliki kesiapan secara fisik maupun mental, mempunyai gagasan serta tujuan yang jelas, hingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Seorang karyawan yang memiliki motivasi akan sangat berpengaruh terhadap solusi terhadap hambatan di lingkungan perusahaan.

Dari faktor-faktor tersebut, apabila suatu organisasi menginginkan kinerja yang optimal, maka perlu memperhatikan kinerja karyawan agar hasil yang didapatkan optimal.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dijadikan landasan untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Atkinson dan Winston (1974), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja dapat mengukur tingkat kesempurnaan serta ketepatan hasil dalam pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh seorang karyawan. Kualitas kerja dapat mencerminkan standar ketelitian, kesesuaian, serta jumlah kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja dapat menunjukkan banyaknya pekerjaan yang bisa diselesaikan dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan target yang sebelumnya sudah ditetapkan. Selain itu, kuantitas kerja dapat menggambarkan produktivitas seorang karyawan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu dapat menilai kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan. Ketepatan waktu adalah salah satu peran penting dalam menjaga kelancaran operasional suatu perusahaan.

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas mengacu pada seberapa optimalnya penggunaan sumber daya dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga hasil yang didapat sesuai dengan tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh perusahaan, baik dari segi aspek pembiayaan maupun aspek waktu.

5. Kemandirian Kerja (*Independence of Work*)

Kemandirian kerja dapat menilai sejauh mana seorang karyawan bisa melaksanakan pekerjaannya secara mandiri, tanpa pengawasan secara terus-menerus, sehingga dapat menunjukkan tingkat kepercayaan serta tanggung jawab individu terhadap tugas yang dibebankannya.

6. Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi seorang karyawan meliputi pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat menjalankan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

7. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan faktor psikologis seorang karyawan agar dapat mendorong dirinya sendiri untuk mencapai hasil kerja secara optimal, berkaitan dengan dorongan serta keinginan internal dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

8. Kesempatan Berprestasi (*Achievement Opportunity*)

Kesempatan berprestasi mengacu pada ketersediaan

kesempatan serta dukungan dari perusahaan yang dapat memungkinkan seorang karyawan mengembangkan potensi hingga mencapai prestasi terbaiknya.

Menurut Robbins (2023), ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dilakukan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan

dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.5.1 *Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

OCB sangat dibutuhkan oleh organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Menurut Robbins (2023), OCB merupakan suatu perilaku pilihan yang bukan bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berjalannya organisasi secara efektif. Sedangkan menurut Organ (1988), OCB adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, perilaku tersebut di luar peran formal seorang karyawan sehingga dapat mendorong berfungsinya organisasi secara efektif.

Menurut Luthans (2016), OCB merupakan suatu sikap yang dapat mencerminkan loyalitas individu terhadap organisasi serta dapat menunjukkan kepedulian dan perhatiannya terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu perilaku individu yang bersifat sukarela serta dapat menunjukkan kepedulian dan perhatian untuk mendukung berjalannya organisasi secara efektif.

2.1.5.2 *Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Berdasarkan pendapat Barber dan Rofcanin (2018), aspek yang cukup berpengaruh terhadap OCB antara lain:

1. Kepuasan kerja

Kaitannya antara kepuasan kerja dan OCB berawal dari

anggapan “kepuasan berakibat pada kinerja”. Ketika pegawai memiliki motivasi dari luar dirinya, pegawai tersebut akan melebihi tugas yang biasanya mereka lakukan.

2. Kepribadian karyawan

Tanda-tanda perilaku yang telah berkaitan dengan OCB ialah individu yang memandang tinggi aspek keramah-tamahan, dan karyawan memiliki kecenderungan dalam membantu orang lain serta berfikir positif terhadap sesama karyawan.

3. Karakteristik tugas

Karakteristik tugas dapat berhubungan dengan konsistensi dan perilaku OCB. Karakteristik tugas yang paling jelas termasuk kemandirian saat menjalankan kewajiban dan kesehariannya.

4. Kesan karyawan

Apabila karyawan ikut berpartisipasi pada OCB yang diamati secara langsung oleh atasannya, maka atasan tersebut akan memberi keuntungan atau penghargaan.

5. Kepemimpinan

Pemimpin yang transformatif dapat memperoleh bawahan yang mempunyai visi lebih baik dan dapat memberikan contoh peran yang akurat serta kinerja yang lebih baik.

6. Organisasi

Karakteristik organisasi dapat berpengaruh pada pembentukan OCB. Dengan adanya hubungan antaranggota organisasi yang solid, kemampuan organisasi, serta dukungan

organisasi dapat berkaitan dengan OCB.

2.1.5.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima indikator yang menunjukkan indikasi terhadap OCB dalam suatu organisasi menurut Organ (1988), antara lain:

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Tindakan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti sukarela membantu rekan kerja yang belum paham dan rekan kerja yang baru, membantu rekan kerja yang terbebani pekerjaan, dan mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir.

2. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah. Kesopanan dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

3. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)

Dapat menerima situasi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak menggerutu kecil, tidak suka menjalani kenyataan.

4. *Civic Virtue* (kebijaksanaan karyawan)

Berperilaku bertanggung jawab dalam aktivitas kehidupan berperusahaan dan memiliki inisiatif-inisiatif yang dapat meningkatkan produktivitas.

5. *Conscientiousness* (kehati-hatian)

Sifat kehati-hatian dalam bekerja dan mencapai hasil yang melebihi kriteria yang telah ditetapkan, seperti bekerja sepanjang hari, tidak membuang waktu, dengan sukarela menaati semua peraturan perusahaan, dan bersedia menanggung kewajiban yang bukan merupakan pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan didasarkan pada kajian pustaka sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian motivasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan OCB. Dengan mengkaji penelitian terdahulu, penulis dapat memahami indikator-indikator dalam suatu penelitian sekaligus menjadikannya sebagai bahan perbandingan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya:

2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Kurniawan *et al.* (2022)

Kurniawan *et al.* (2022) melakukan penelitian mengenai “*The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at The Health Department of Tangerang Selatan City*” yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel PNS Dinkes Kota Tangerang Selatan sebanyak 58 orang. Perbedaan dari penelitian ini yaitu peneliti akan menggunakan *skala Likert* untuk menganalisis data serta

penggunaan sampel dan lokasi peneliti juga berbeda.

2. Simon Hutasiot dan Lenny Christin (2021)

Simon Hutasiot dan Lenny Christina (2021) meneliti judul “*The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Training on Sustainable Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia.*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator penting. Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sampel yang digunakan sebanyak 202 pegawai negeri sipil di Kementerian Luar Negeri RI. *Software* yang digunakan adalah PLS *Structural Equation Modeling* (SEM) 4.0. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan variabel *intervening*, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel mediasi kepuasan kerja dengan OCB dan lokasi penelitian.

3. Nasution dan Priangkatara (2022)

Nasution dan Priangkatara (2022) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance*” dan menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan sampel sebanyak 50 karyawan. *Software* yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Squares* (PLS). Dari

penelitian yang sudah dilakukan, terdapat beberapa kesamaan di antara penggunaan alat analisis yang sama berupa SEM dan PLS. Variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan, yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu lokasi penelitian.

4. Elena *et al.* (2025)

Elena *et al.* (2025) mengenai “*Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study*” menunjukkan hasil penelitian bahwa rasa syukur berhubungan positif dengan kinerja tugas baik secara *cross-sectional* maupun *longitudinal*. Selain itu, rasa syukur berhubungan secara prospektif dengan tingkat amotivasi yang lebih rendah, tingkat regulasi *introjected* dan *identified* yang lebih tinggi, serta tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Motivasi tidak memediasi efek longitudinal rasa syukur terhadap kinerja pekerjaan. Sampel 246 karyawan Romania berpartisipasi dalam studi ini. Mereka mengisi instrumen pengukuran rasa syukur, motivasi kerja, dan kinerja pekerjaan dua kali, dengan selang waktu 10 minggu antara pengukuran. Persamaan penelitian yang dilakukan menggunakan variabel yang sama, yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan; perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan dan lokasi penelitian.

5. Farida *et al.* (2022)

Farida *et al.* (2022) mengenai “*The Influence of Leadership and*

Work Motivation on Employee Performance in the Non-Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang

menjelaskan bahwa terdapat dampak dari tidak adanya kerja sama pada motivasi kerja dan kinerja karyawan. 64 responden sebagai objek sampel adalah karyawan bagian nonmedis Rumah Sakit Buah Hati Ciputat, Tangerang Selatan. Persamaan penelitian yang dilakukan menggunakan variabel yang sama, yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan; perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS 24.00 serta adanya penggunaan variabel lain dan lokasi penelitian yang berbeda.

6. Pramudya *et al.* (2025)

Pramudya *et al.* (2025) mengenai “*Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*” menyatakan bahwa hasil berdasarkan studi lapangan dengan selang waktu yang melibatkan 103 karyawan menunjukkan bahwa pelatihan (*training*) dan motivasi kerja (*work motivation*) keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi. Analisis data menggunakan SEM-PLS (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling*) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Persamaan dari penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan dan lokasi penelitian.

7. Agusra *et al.* (2021)

Agusra *et al.* (2021) yang berjudul “*The effect of Compensation and Motivation on Employee Performance*” menjelaskan bahwa terdapat dampak signifikan pada motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang di PT Adicitra Mulyatama. Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang sama, yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 23 serta adanya variabel lain. Selain itu, perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan.

8. Maryani *et al.* (2021)

Maryani *et al.* (2021) mengenai “*The Relationship between Work Motivation, Work Discipline, and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City*” menyimpulkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan melibatkan sampel sebanyak 158 karyawan. Persamaannya terletak pada variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan, sementara perbedaannya terletak pada alat analisis yang digunakan.

9. Handayani *et al.* (2022)

Handayani *et al.* (2022) mengenai “*Effect of Workload and Work Environment on Work Motivation and its Implications on Employee Performance at PT Ciptajaya Sejahtera Abadi*” menyimpulkan terdapat dampak negatif dan signifikan yang terjadi

pada motivasi kerja dan kinerja karyawan yang melibatkan sampel sebanyak 142 responden. Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama, yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu peneliti akan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan SmartPLS versi 3.2.9 untuk menganalisis data, serta penggunaan sampel dan lokasi penelitian juga berbeda.

Tabel 2.1 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Kurniawan et al. (2022) <i>The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at The Health Department of Tangerang Selatan City</i> International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT) Vol. 5 No. 2 Sampel: 58 Orang dari PNS Dinas Kesehatan Alat analisis: Likert scale Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Priansa (2016) <i>Physiological needs, safety needs, the need for social relationships or a sense of possession, the need for respect for self-esteem, and self-actualization needs</i> Kinerja Karyawan: Robbins (2016) <i>Quality, quantity, punctuality, effectiveness, independence</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Simon Hutasiot and Lenny Christina (2021) <i>The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Training on Sustainable Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia</i> International Journal of Economics, Business and Entrepreneurship Vol 4, Issue 4 Sample: 202 responded Alat Analisis: Structural	Motivasi Kerja: Frederick Herzberg (1959) <i>Achievement, recognition, responsibility, growth, advancement, salary, work conditions, company policy, supervision, and job security.</i> Kinerja Karyawan: Atkinson and Winston (1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Equation Modeling (SEM) menggunakan metode Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif		
3	Nasution dan Priangkatara (2022) <i>Work Discipline and Work Motivation of Employees Performance</i> International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship, and Technology (IJESET) Vol. 1 Issue 1 Sampel: 50 karyawan Alat analisis: Struktural Equation Model (SEM) dan Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Chien <i>et al.</i> (2020) <i>Financial motivation, external self-concept, enjoyment of work, internal self-concept, goal internalization.</i> Kinerja Karyawan: Rita <i>et al.</i> (2017) <i>Work results, workplace behavior, and personal nature.</i>	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Elena <i>et al.</i> (2025) <i>Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study</i> Personality and Individual Differences Volume 246, November 2025, 113310 Sampel: 246 Orang Alat Analisis: The Multidimensional Work Motivation Scale and Job Performance Scale.	Motivasi Kerja: Gagne <i>et al.</i> (2015) <i>Amotivation, external regulation, introjected regulation, identified regulation, intrinsic motivation.</i> Kinerja Karyawan: Atkinson and Winston (1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	Motivasi kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Farida <i>et al.</i> (2022) <i>The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee Performance in the Non-Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang</i> International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS) Vol. 3 No. 3 Sample: 64 respondents Alat analisis: SPSS 24.00 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Suparno Eko Widodo (2015) <i>Physiological needs, safety needs, social needs, appreciation needs, actualization needs.</i> Kinerja Karyawan: Priansa (2014) <i>Quality of workers, the quantity of workers, independence, initiative, and cooperation.</i>	Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.	Pramudya et al. (2025) <i>Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable</i> International Journal of Cultural and Social Science Vol. 6, No. 2 Sample: 103 responded Alat analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Deci and Ryan (1985) <i>Intrinsic drive to perform tasks, interest and enjoyment in work, motivation from recognition and appreciation, financial rewards or salary, opportunities for career advancement</i> Kinerja Karyawan: Atkinson and Winston (1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Agusra et al. (2021) <i>The effect of Compensation and Motivation on Employee performance</i> Husnayain Business Review Vol. 1, No.1 Sampel: 40 Orang Alat analisis: SPSS versi 23 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Maslow in Wukir (2013) <i>Physical needs, the need for security and safety, social needs, the need for self-esteem, and the need for self-realization.</i> Kinerja Karyawan: Robbins in Bintoro and Daryanto (2017) <i>Work quantity, work quality, punctuality, effectiveness, and independence.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Maryani et al. (2021) <i>The Relationship between Work Motivation, Work Discipline, and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City</i> International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS) Vol. 2 No. 2 Sampel: 158 karyawan Alat analisis: Descriptive statistical analysis techniques and inferential statistical analysis techniques Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Luthans (2011) <i>Achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement.</i> Kinerja Karyawan: Gomes (2009) <i>Quantity, quality, timeliness, work effectiveness, and contribution to the organization.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Handayani et al. (2022) <i>Effect of Workload and Work Environment on Work Motivation and its</i>	Motivasi Kerja: Rivai (2016) <i>The need for achievement, interpersonal needs, and the</i>	Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan

<i>Implications on Employee Performance at PT Ciptajaya</i> <i>Sejahtera Abadi Dinasti</i> International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS) Sample: 142 respondents Alat analisis: Path analysis methods (Path Models) with the help of SmartPLS version 3.2.9 Metode: Kuantitatif	<i>need for power.</i> Kinerja Karyawan: Irfan Fahmi (2014) <i>Working quantity, work quality, cooperation, responsibility, initiative, work demands.</i> Lingkungan Kerja: Siagian (2014) <i>Physical environment, non-physical environment.</i>	terhadap kinerja karyawan.
--	---	----------------------------

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2026

Sebanyak 9 jurnal terdahulu membahas hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 7 penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, 2 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori motivasi kerja yaitu Priansa (2016), Frederick Herzberg (1959), Chien *et al.* (2020), Gagne *et al.* (2015), Hasibuan (2017), Suparno Eko Widodo (2015), Deci and Ryan (1985), Maslow in Wukir (2013), Luthans (2011), Rivai (2016). Teori kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2016), Campbell's Model of Job Performance (1990), Rita *et al.* (2017), Goodman and Svyantek (1999), Kaswan (2017), Priansa (2014), Deci and Ryan (1985), Robbins in Bintoro and Daryanto (2017), Gomes (2009), Siagian (2014). Perbedaannya terletak pada lokasi yang diteliti serta adanya penambahan variabel yang berbeda.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Ginoga *et al.* (2022)

Ginoga *et al.* (2022) mengemukakan pada penelitiannya, yaitu “*The Effect of Competence, Emotional Intelligence, and Work Environment on Employee Performance*”, yang memberikan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sampel sebanyak 68 responden. Persamaan yang didapatkan yaitu adanya variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Perbedaannya terdapat pada lokasi yang digunakan, alat analisis yang digunakan, dan jumlah sampelnya.

2. Gu Zhenjing *et al.* (2022)

Gu Zhenjing *et al.* (2022), judul penelitian “*Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan komitmen karyawan dan kemampuan untuk berprestasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Kedua variabel tersebut juga terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan, menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mempertahankan dan meningkatkan performa individu di organisasi pendidikan. Penelitian ini melibatkan 314 responden dari kalangan akademisi dan menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menganalisis hubungan antarvariabel. Persamaan penelitian ini

adalah variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan pada lokasi penelitian serta jumlah responden yang digunakan.

3. Norawati *et al.* (2022)

Norawati *et al.* (2022) mengenai “*Investigation of the Effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance*” yang memberikan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menggunakan sampel 102 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Persamaan didapatkan dengan adanya variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan serta menggunakan metode kuantitatif. Perbedaannya pada lokasi yang digunakan dalam melakukan penelitian, alat analisis, serta jumlah sampelnya.

4. López *et al.* (2022)

Dalam penelitian Lopez *et al.* (2022) mengenai “*An approach to employees’ job performance through work environmental variables and leadership behaviours*”, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan dukungan sosial merupakan faktor yang paling menentukan dalam mendorong kinerja tinggi. Selain itu, variabel seperti pemberdayaan karyawan dan signifikansi tugas juga berperan dalam berbagai konfigurasi yang memengaruhi performa. Sampel penelitian merupakan pasangan antara atasan dan bawahan dalam pekerjaan di sektor industri. Persamaannya berada dalam penelitian

ini pada variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian, jenis responden dan metode penelitian.

5. Magito (2020)

Magito (2020) dalam penelitiannya dengan judul “*The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance of PT ASS*” memberikan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sampel sebanyak 43 orang. Persamaan dalam penelitian ini yaitu variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Akan tetapi, perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi yang digunakan dalam melakukan penelitian, alat analisis, dan jumlah sampelnya.

6. Rasool (2024)

Rasool (2024), judul penelitian “*Exploring the Nexus Between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia*”, hasil penelitian menjelaskan bahwa ketiga dimensi, yakni *work recognition*, *work motivation*, *career development*, berkaitan positif dengan *employee performance*. Populasi penelitian adalah 329 responden, dengan menggunakan metode penelitian *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Persamaan penelitian ini mencatat variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Perbedaannya berada pada lokasi yang

digunakan untuk melakukan penelitian.

7. Dheviests & Riyanto (2020)

Dheviests dan Riyanto (2020) dalam penelitiannya dengan judul “*The Influence of Work Discipline, Self-Efficacy and Work Environment on Employee Performance in the Building Plant D Department at PT Gajah Tunggal Tbk*” memberikan hasil adanya dampak signifikan yang terjadi pada lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 134 responden. Persamaan dalam penelitian yang sudah dilakukan yaitu alat analisis *Multiple Linear Regression* dengan metode kuantitatif. Selain itu, variabel juga memiliki kesamaan, yaitu lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat di lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

8. Effendi (2021)

Effendi (2021) pada penelitiannya dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance Through Leadership in Corporate Security Unit of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*” menyatakan adanya dampak negatif antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sampel yang digunakan 100 orang. Persamaannya terdapat dalam variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaan penelitian pada lokasi yang digunakan untuk tempat penelitian.

9. Wati *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan Wati *et al.* (2021) yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation (Case Study on West Jakarta Mayor’s Office Employees)*” tidak menunjukkan dampak signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan sampel sebanyak 130 karyawan. Persamaannya terdapat pada variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan.

Tabel 2.2 Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Ginoga <i>et al.</i> (2022) <i>The Effect of Competence, Emotional Intelligence, and Work Environment on Employee Performance</i> International Journal of Artificial Intelligence Research (IJAIR) Sample: 68 respondents Alat analisis: Multiple linear regression analysis Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Septianto (2010) <i>Work atmosphere, relationship with co-workers, work facilities.</i> Kinerja Karyawan: Mathis and Jackson in Hendro (2018) <i>Quantity, quality, time, speed, attendance, and cooperation skills.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Gu Zhenjing <i>et al.</i> (2022) <i>Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model</i> Frontiers in Public Health Sample: 314 Respondents Alat analisis: PLS-SEM (SmartPLS 3) Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Herzberg (1959) <i>Physical work environment, social work environment, organizational support, health and safety measures, and communication effectiveness</i> Kinerja Karyawan: Atkinson and Winston	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		(1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	
3	Norawati et al. (2022) <i>Investigation: The Effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance</i> Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 20 Sample: 102 karyawan PDAM Alat analisis: The validity test and the reliability test Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Mardiana (2015) <i>Lighting, relationship with colleagues' work, facilities, security at work, relationships with superiors.</i> Kinerja Karyawan: Handoko (2013) <i>Quality, quantity, timeliness, effectiveness, efficiency, independence, work, commitment.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Lopez et al. (2022) <i>An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours</i> Journal of Business Research Vol. 140 Sample: supervisor-subordinate dyads Alat analisis: fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)	Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Kinerja Karyawan: Huselid (1995) <i>High job performance</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Magito (2020) <i>The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance of PT ASS</i> Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS) Sampel: 43 orang Alat Analisis: SPSS 23 Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti, Novianto, and Yuniati (2015). <i>Lighting, air temperature, noise, color usage, required motion space, job safety, and employee relations.</i> Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2009) <i>Number of jobs, quality of work, punctuality,</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

		<i>presence, and cooperation capability.</i>	
6	Rasool (2024) <i>Exploring the Nexus Between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia</i> Journal of Administrative Sciences (MDPI) Sample: 349 responded Alat Analisis: PLS-SEM (partial least squares SEM) Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Kinerja Karyawan: Koopmans (2013) <i>Productivity, commitment, creativity</i>	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Dheviests & Riyanto (2020) <i>The Influence of Work Discipline, Self-Efficacy, and Work Environment on Employee Performance in the Building Plant D Department at PT Gajah Tunggal Tbk</i> International Journal of Innovative Science and Research Technology Vol 5, Issue 1 Sample: 134respondents Alat analisis: Multiple linear regression Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2012) <i>Physical environment, non- physical environment.</i> Kinerja Karyawan: Faustino Cardoso Gomes (2010) <i>Quality of work, job knowledge, creativity, cooperation, dependability, initiative, and personal qualities.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Effendi (2021) <i>The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance Through Leadership in Corporate Security Unit of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk</i> International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Sampel: 100 orang Alat analisis: SEM Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Palvalin (2017) <i>Physical environment, virtual environment, social environment.</i> Kinerja Karyawan: Ragas et al. (2017) <i>Task competency, flexibility, and efficiency, professional development, and working efficiency.</i>	Lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

9	Wati et al. (2021) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation (Case Study on West Jakarta Mayor's Office Employees)</i> European Journal of Business and Management Research Sampel: 130 karyawan Alat analisis: Model-Partial Least Squares Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti in Laksmi Sito Dwi Irvianti (2016) <i>Physical work environment, non-physical work environment.</i> Kinerja Karyawan: Robbins in Mangkunegara (2016) <i>Quality of work, quantity of work, responsibility, cooperation, and initiative.</i>	Lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
---	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, tahun, 2026

Peneliti menemukan 9 jurnal terdahulu tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam 9 penelitian terdahulu, 7 menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi 2 peneliti sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja teori yang digunakan adalah Septianto (2010), Mardiana (2015), Herzberg (1959), Nitisemito (1976), Sedarmayanti in Novianto and Yuniati (2015), Sedarmayanti (2012), Palvalin (2017), Sedarmayanti (2016). Teori kinerja karyawan menggunakan teori Mathis dan Jackson in Hendro (2018), Handoko (2013), Mathis dan Jackson (2009), Faustino Cardoso Gomes (2010), Ragas *et al.* (2017), Robbins (dalam Mangkunegara, 2016). Perbedaan terletak pada lokasi yang diteliti dan penambahan variabel lainnya.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Sari *et al.* (2022)

Sari *et al.* (2022) dalam penelitiannya dengan judul “*Effect of Work Environment and Work Motivation of on Employee Performance a case study on Bank Nagari look alung*” di mana terdapat dampak positif dan signifikan yang terjadi antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan 45 orang. Persamaan penelitian terdapat pada variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan.

2. Francisco *et al.* (2020)

Penelitian Francisco *et al.* (2020) dengan judul “*Assessing the Impact of the Physical Environment on Comfort and Job Satisfaction in Offices*” menunjukkan bahwa parameter lingkungan fisik seperti kualitas udara, kebisingan, lingkungan termal, dan pencahayaan mempengaruhi kenyamanan lingkungan kerja hingga kepuasan kerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di kantor kontrol udara di Chile (DASADGAC). Metode yang digunakan dalam penelitian ini model struktural menggunakan PLS-SEM. Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang sama. Perbedaan terdapat dalam jumlah sampel untuk digunakan dan tempat yang diteliti serta alat analisis yang digunakan.

3. Frastika and Franksiska (2021)

Frastika dan Franksiska (2021) melakukan penelitian dengan judul *“The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable”*. Terdapat dampak positif dan signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang terjadi di PT Abioso Batara Alba. Sampel yang digunakan 110 karyawan di PT Abioso Batara Alba. Persamaan penelitian terdapat pada variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian.

4. Breu (2021)

Breu (2021) melakukan penelitian yang berjudul *“An empirical examination of the impact of personality trait interactions and job environments on work passion”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berinteraksi dengan lingkungan kerja memengaruhi gairah kerja (*passion*) yang kemudian berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini melibatkan 824 peserta dari proyek *myPersonality*. Dalam penelitian ini digunakan variabel yang sama. Jumlah sampel yang digunakan dan tempat yang diteliti serta alat analisis yang digunakan itu berbeda.

5. Pangabea *et al.* (2022)

Pangabea *et al.* (2022) melakukan penelitian dengan judul *“The Effect of Work Motivation, Work Environment, and*

Compensation on Employee Performance at Bank BTN Medan Branch Office". Terdapat dampak positif dan signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang terjadi di Bank BTN Medan. Sampel yang digunakan sebanyak 40 karyawan. Persamaannya ada dalam variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian.

6. Bai (2023)

Bai (2023) melakukan penelitian berjudul "Elevating Women in the Workplace: The Dual Influence of Spiritual Intelligence and Ethical Environments on Job Satisfaction". Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi kecerdasan spiritual dan lingkungan kerja etis meningkatkan kepuasan kerja karyawan perempuan serta meningkatkan produktivitas dan retensi. Sampel dalam penelitian ini melibatkan seluruh karyawan perempuan di perusahaan. Persamaannya ada dalam penggunaan variabel. Perbedaan terdapat dalam jumlah sampel yang digunakan dan tempat penelitian serta alat analisis yang digunakan.

7. Udanarti and Kasmir (2022)

Penelitian yang dilakukan Udanarti & Kasmir (2022) yang berjudul "*The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Workload on BPJS Health Employees Prima Branch Office*" menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja

terhadap kinerja karyawan. Persamaannya ada dalam variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaan terdapat di lokasi yang diteliti sebagai tempat penelitian.

Tabel 2.3 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Sari et al. (2022) <i>Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance: A Case Study on Bank Nagari, Look-along International Conference on Global Education IX</i> Sampel: 45 Orang Alat analisis: Multiple Linear Regression Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Edy Sutrisno (2016) <i>Need for achievement, need for affiliation, need for power, energy.</i> Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2013) <i>Lighting, air circulation, noise, and security.</i> Kinerja Karyawan: Nursasongko (2012) <i>Quality, quantity, accuracy, effectiveness, independence.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Francisco et al. (2020) <i>Assessing the Impact of the Physical Environment on Comfort and Job Satisfaction in Offices</i> Journal arXiv Sampel: Karyawan kantor udara di Chile (DASADGAC) Alat analisis: Model struktural menggunakan PLS-SEM Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Maslow's Hierarchy of Needs (1943) <i>Physiological needs, Safety needs, Social needs, Esteem needs, Self-actualization</i> Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Kinerja Karyawan: Locke (1976) <i>Expectations and working conditions.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3	Frastika and Franksiska (2021) <i>The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable</i> International Journal of Social Science and Business Vol. 5 No. 4 Sampel: 110 karyawan PT Abioso Batara Alba Alat analisis: SPSS and Sobel test Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Uno (2010) <i>Internal motivation, external motivation.</i> Lingkungan Kerja: Noah and Steve (2012) <i>Physical dimension</i> Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2009) <i>Work quality, working quantity, responsibility, cooperation, and initiative.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Breu (2021) <i>An empirical examination of the impact of personality trait interactions and job environments on work passion</i> Journal arXiv Sampel: 824 responden Alat analisis: Analysis of the interaction between personality traits and the work environment	Motivasi Kerja: Deci and Ryan (1985) <i>Intrinsic and extrinsic motivation.</i> Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Kinerja Karyawan: Kaplan and Norton (1992) <i>Financial performance, Customer satisfaction, Internal process efficiency, Learning and growth</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Pangabea et al. (2022) <i>The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Compensation on Employee Performance at Bank BTN Medan Branch Office</i> Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB) Sampel: 40 karyawan Alat analisis: Multiple Linear Regression and SPSS Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Anwar Prabu Mangkunegara in Fadillah (2017) <i>Responsibility, work performance, opportunity to advance, performance recognition, and challenging jobs.</i> Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2017) <i>Lighting, air temperature, noise, work safety, and employee reactions.</i> Kinerja Karyawan: Cashmere (2017) <i>Quality, quantity, punctuality, cooperation, cost emphasis, supervision.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6	Bai (2023) <i>Elevating Women in the Workplace: The Dual Influence of Spiritual Intelligence and Ethical Environments on Job Satisfaction</i> Journal arXiv Sampel: karyawan perempuan	Motivasi Kerja: Maslow (1943) <i>Hierarchy of Needs</i> Lingkungan Kerja: Valentine and Fleischman (2008) <i>Spiritual intelligence, ethical environment, job satisfaction, productivity, retention.</i> Kinerja Karyawan: Atkinson and Winston (1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Udanarti & Kasmir (2022) <i>The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Workload on BPJS Health Employees Prima Branch Office</i> Journal of Business and Management Studies (JBMS) Sampel: 50 karyawan Alat analisis: Smart-PLS Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Djamil and Zaenudin (2017) <i>Physiological needs, safety and security needs, social needs, appreciation needs, self-actualization.</i> Lingkungan Kerja: Darmadi (2018) <i>Physical environment, non-physical environment.</i> Kinerja Karyawan: Bangun (2012) in Nawa and Kempa (2017) <i>Number of jobs, quality of work, punctuality, presence, and cooperation ability.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2026

Sebanyak 7 jurnal terdahulu membahas hubungan motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. 7 jurnal terdahulu menghasilkan dampak kesimpulan yang positif dan signifikan pada motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori motivasi kerja yang digunakan adalah Edy Sutrisno (2016), Maslow's Hierarchy of Needs (1943), Uno (2010), Deci and Ryan (1985), Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Fadillah, 2017), Maslow (1943), Diamil and Zaenudin (2017). Sedangkan teori

lingkungan kerja yang digunakan yaitu Sedarmayanti (2013), Lewin (1936), Noah and Steve (2012), Hackman and Oldham (1976), Sedarmayanti (2017), Valentine and Fleischman (2008), Darmadi (2018). Dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Nursasongko (2012), Locke (1976), Mangkunegara (2009), Kaplan and Norton (1992), Cashmere (2017), Campbell (1990), Bangun (2012), Nawa and Kempa (2017).

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Safitri dan Riyanto (2020)

Safitri dan Riyanto (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT Seacon Terminal*” yang menunjukkan adanya dampak signifikan pada motivasi kerja dan OCB dengan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 87 karyawan. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang digunakan serta variabel tambahan, di mana variabel yang terlibat yaitu motivasi kerja dan OCB. Perbedaannya pada jumlah sampel dan tempat yang diteliti serta alat analisis.

2. Oluwaleke *et al.* (2023)

Oluwaleke *et al.* (2023) penelitian berjudul “*Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviour: Implications on Employees’ Performance*” oleh Oluwaleke *et al.* (2023)

menunjukkan bahwa *work motivation* dan OCB berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi $\beta = 0.757$; nilai signifikansi $p < 0.05$. Responden pada penelitian ini adalah 384 karyawan First Bank Nigeria (Lagos), dengan menggunakan metode penelitian survei kuantitatif, kuesioner terstruktur, dan analisis regresi (SPSS). Persamaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang digunakan serta variabel tambahan, di mana variabel yang terlibat yaitu motivasi kerja dan OCB. Perbedaan pada jumlah sampel yang digunakan serta tempat yang diteliti dan alat analisis yang digunakan.

3. Idaman *et al.* (2023)

Idaman *et al.* (2023) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable*” yang memberikan hasil positif dan signifikan pada motivasi kerja dan OCB. Sampel dalam penelitian ini menggunakan karyawan PT PLN (Persero) up3 Malang dan 13 orang *customer service*.

4. Murwidiastomo (2021)

Murwidiastomo (2021) pada penelitiannya dengan judul “*Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables*” menjelaskan bahwa terdapat hasil positif dan signifikan pada motivasi kerja dan OCB dengan melibatkan sampel 162

karyawan Perum Jasa Tirta. Persamaannya terdapat pada *software* yang digunakan, yaitu SmartPLS version 3.2.7, serta variabel yang terlibat. Perbedaan ada pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

5. X. Cun (2018)

X. Cun (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in China*”. Penelitian menjelaskan bahwa *public service motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan OCB. Pegawai publik dengan motivasi tinggi menunjukkan perilaku OCB yang lebih baik. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai publik Guangzhou, China. Metode dalam penelitian ini menggunakan survei, instrumen PSM (*Public Service Motivation*), SEM, dan ANOVA. Persamaan penelitian ini ada pada variabel yang digunakan, yaitu motivasi kerja dan OCB. Perbedaannya pada jumlah sampel dan tempat yang diteliti serta alat analisis menggunakan *Slovin method* dengan metode kuantitatif.

6. Maghfiroh *et al.* (2023)

Maghfiroh *et al.* (2023) pada penelitiannya dengan judul “*The Influence of Organizational Citizenship Behavior (ocb), Motivation and Work Discipline on Employee Performance (Case study at The Lumajang Regency BPBD Office)*” menjelaskan bahwa terdapat hasil positif dan signifikan pada motivasi kerja dan OCB dengan melibatkan sampel sejumlah 46 responden non-ASN.

Persamaannya terdapat pada *software* yang digunakan, yaitu *multiple linear regression*, serta variabel yang terlibat. Perbedaan ada pada lokasi penelitian serta jumlah sampel yang digunakan.

7. Xiaogang Cun (2018)

Xiaogang Cun (2018) melakukan penelitian yang berjudul “*Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on the Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors*”. Hasil penelitian menjelaskan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) memberikan hasil positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Job Satisfaction*. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan perilaku OCB yang lebih besar. Persamaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang digunakan, yaitu motivasi kerja dan OCB. Perbedaannya ada pada jumlah sampel yang digunakan serta tempat yang diteliti.

8. Muhdiyanto (2023)

Muhdiyanto (2023) menjelaskan pada penelitiannya yang berjudul “Peran *Work Life Balance* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada CV. Berkah Yudistira Mandiri Magelang)” bahwa terdapat hasil tidak signifikan pada motivasi kerja dan OCB dengan menggunakan sampel sejumlah 56 responden. Persamaannya ada pada variabel yang digunakan. Perbedaannya terdapat dalam lokasi penelitian serta

jumlah sampel.

Tabel 2.4 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Safitri dan Riyanto (2020) <i>The Effect of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior on Employees of PT Seacon Terminal International</i> Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) Sampel: 87 karyawan Alat analisis: Slovin method Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Maslow (2008) Kebutuhan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, kebutuhan akan aktualisasi. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Knez, Hjarpe & Bryngelsson (2019) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Oluwaleke et al. (2023) <i>Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviour: Implications for Employees' Performance</i> Journal Acta Universitatis Danubius Vol. 19 No. 5 Sampel: 384 responden Alat analisis: SPSS, dan digunakan uji Chi-square untuk menguji hipotesis Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Edward and Richard (1985) <i>Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism (helping behavior), conscientiousness (doing more than required), sportsmanship, courtesy, civic Virtue</i>	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

3	Idaman et al. (2023) <i>The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable</i> Atlantis press Sampel: Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Malang dan 13 orang Customer Service Alat analisis: PLS-SEM 3.0 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Herzberg (1966) <i>Intrinsic, extrinsic.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Podsakoff (1990) <i>Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
4	Murwidiastomo (2021) <i>Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables</i> Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM) Sampel: 162 karyawan Perum Jasa Tirta Alat analisis: SmartPLS software version 3.2.7 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Herzberg in Maya Andriani (2017) <i>Motivation, hygiene.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Knez, Hjarpe, & Bryngelsson (2019). <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
5	X. Cun (2018) <i>Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in China</i> Journal of Chinese Management Studies, Vol. 6 No. 2 Sampel: Karyawan sektor publik di Guangzhou, China. Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dan ANOVA Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: James et al. (1990) <i>Attraction to public service, commitment to public interest, self-sacrifice, compassion.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
6	Maghfiroh et al. (2023)	Motivasi Kerja: Bahri (2017)	Motivasi kerja berpengaruh

	<i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior 9ocb), Motivation and Work Discipline on Employee Performance (Case study at The Lumajang Regency BPBD Office)</i> International Journal of Accounting and Management Research Sample: 46 non-ASN respondents Alat analisis: Multiple regression analysis Metode: Kuantitatif	Employee performance is greatly influenced by their performance and motivation, awards, challenges, responsibilities, development, engagement, and opportunities. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Saleem & Amin (2013) <i>Altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, courtesy</i>	positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
7	Xiaogang Cun (2018) <i>Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on the Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors</i> Chinese Management Studies, Vol. 6 No. 2 Sampel: Karyawan sektor publik di Guangzhou, Tiongkok Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Herzberg (1959) <i>Working conditions, Pay and benefits, Recognition, Work itself, Promotion</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
8	Muhdiyanto (2023) <i>Peran Work Life Balance dan Motivasi Kerja terhadap Kkinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada CV. Berkah Yudistira Mandiri Magelang)</i> Business and Economics Conference on Utilization of Modern Technology Sample: 56 respondents Alat analisis: SPSS 25 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Afandi (2019) Balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan atasan dan pekerjaan itu sendiri. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Podsakoff et al. (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Sumber: Data primer diolah, tahun 2026

Penelitian yang telah dilakukan berjumlah 8 yang menghubungkan variabel motivasi kerja dengan OCB. 7 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan 1 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja tidak signifikan terhadap OCB. Teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Maslow (2008), Edward dan Richard (1985), Herzberg (1966), Herzberg (dalam Maya Andriani, 2017), James *et al.* (1990), Bahri (2017) dan Afandi (2019). Sedangkan teori OCB yang digunakan yaitu Knez, Hjarpe & Bryngelsson (2019), Organ (1988), Podsakoff (1990), Saleem & Amin (2013) dan Podsakoff *et al.* (2006). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta adanya penambahan variabel lainnya.

2.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Handayani *et al.* (2022)

Handayani *et al.* (2022) yang berjudul “*The Influence of Loyalty and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Case Study PT Bangkobakti Perdana Trijaya Pekan Tolan Labuhanbatu Selatan North Sumatra)*” memberikan dampak positif yang terjadi pada lingkungan kerja dan OCB, melibatkan sebanyak 80 responden. Persamaannya terdapat pada penelitian ini, yaitu penggunaan variabel lingkungan kerja dan OCB yang nantinya akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Selain itu,

perbedaan yang terdapat adalah adanya variabel tambahan yang digunakan pada penelitian sebelumnya.

2. Kao (2018)

Dalam penelitian Kao (2018) yang berjudul “*The Relationship Between Work Characteristics and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Level Study*”, hasil penelitian menjelaskan bahwa *Organizational climate and work characteristics* meningkatkan *self-efficacy* dan memengaruhi secara signifikan OCB yang berorientasi pada perubahan. Penelitian ini melibatkan 312 *immigration workers*, sedangkan metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan multilevel *structural equation modeling* (ML-SEM). Persamaan dari penelitian ini yaitu penggunaan variabel lingkungan kerja dan OCB, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan tempat penelitian.

3. Edratmoko dan Aulia (2021)

Edratmoko dan Aulia (2021) yang berjudul “*Influence of Organizational Culture, Work Environment and Organizational Commitment as Mediation Variables on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*” memberikan hasil yang menjelaskan adanya dampak positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan OCB dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 orang pegawai tetap Kredit BRI bagian pembagian kartu. Persamaannya terdapat pada variabel yang akan digunakan berupa variabel lingkungan kerja dan OCB. Namun, perbedaannya terdapat pada jumlah sampel serta

variabel lain yang dilibatkan dalam penelitian tersebut. Selain itu, ada penggunaan SmartPLS versi 3.2.9 pada penelitian tersebut.

4. Jurek (2021)

Jurek (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Lack of control over work and Organizational Citizenship Behavior: overwork climate as a suppressor variable*”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Lack of control over work* berkorelasi positif dengan OCB, namun *overwork climate* bertindak sebagai suppressor. Populasi sampel adalah 580 karyawan Polandia (beragam sektor; 16% *manajer*, 84% *non-manajerial*), dengan menggunakan alat penelitian *Structural Equation Modeling* (SEM). Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel lingkungan kerja dan OCB, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

5. Dewantara dan Tambunan (2023)

Dewantara dan Tambunan (2023) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of The Work Environment on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction (Case Study of Employees of PT. Sketch Cipta Graha)*” dan memberikan hasil bahwa lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap OCB dengan melibatkan sampel sebanyak 33 orang. Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian.

6. Salfarini *et al.* (2023)

Salfarini *et al.* (2023) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*The Effect of Work Environment and Compensation on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediation Variable*” bahwa terdapat dampak signifikan antara lingkungan kerja dan OCB dengan jumlah sampel sebanyak 67 perawat kontrak. Persamaan yang dimiliki yaitu melibatkan variabel yang sama serta *software* yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan.

7. Albishri and Thomas (2024)

Dalam penelitian Albishri dan Thomas (2024) yang berjudul “*Driving employee organizational citizenship behaviour through CSR: empirical study in context of luxury hotel*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa *environmental* atau *internal CSR practices* terkait positif dengan dimensi OCB, termasuk OCB *toward environment* atau OCB umum, sering kali melalui mediator seperti *job satisfaction, organizational pride, dan affective commitment*. Sampel penelitian di sektor luxury hotels, dengan menggunakan analisis PLS SEM. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel lingkungan kerja dan OCB, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan tempat penelitian.

Tabel 2.5 Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Handayani <i>et al.</i> (2022) <i>The Influence of Loyalty and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Case Study PT Bangkobakti Perdana Trijaya Pekan Tolan Labuhanbatu Selatan North Sumatra)</i> Quantitative Economics and Management Studies (QEMS) Sampel: 80 karyawan Alat analisis: SPSS 22.00 Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito in Retnowati (2010) <i>Work atmosphere, relationships with co-workers, and availability of work facilities.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ in Mohd Kassim <i>et al.</i> (2021) <i>Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Kao (2018) <i>The Relationship Between Work Characteristics and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Level Study</i> Personnel Review, Vol. 46 No. 4 Sample: 312 immigration workers Alat Analisis: multi-level structural equation modeling (ML-SEM) Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Voice, Taking charge</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
3	Edratmoko dan Aulia (2021) <i>Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Organizational Commitment as Mediation Variables on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> International Journal of Innovative Science and Research Technology	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2010) <i>Physical work environment, non-physical work environment.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ <i>et al.</i> in Muhdar (2015) <i>Altruism, conscientiousness,</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

	Sampel: 80 orang karyawan tetap kredit BRI Alat analisis: SmartPLS version 3.2.9 Metode: Kuantitatif	<i>sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
4	Jurek (2021) <i>Lack of control over work and Organizational Citizenship Behavior: Overwork climate as a suppressor variable</i> Journal of Health Psychology Sampel: 580 karyawan Polandia Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
5	Dewantara dan Tambunan (2023) <i>The Influence of The Work Environment on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction (Case Study of Employees of PT. Sketch Cipta Graha)</i> International Journal of Review Management, Business, Entrepreneurship (RMBE) Sampel: 33 orang Alat analisis: SmartPLS 3.0 Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito (2020) <i>Working atmosphere, relationship with coworkers, the relationship between subordinates and leaders, and availability of work facilities.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, courtesy, constionusness, sportsmanship.</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
6	Salfarini et al. (2023) <i>The Effect of Work Environment and Compensation on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediation Variable</i> 1st Proceedings ADRI International Conference on	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2013) <i>Physical work environment, non-physical work environment.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Bateman & Organ	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.

	Multidisciplinary Research Sample: 67 Perawat kontrak Alat analisis: SPSS version 25 Metode: Kuantitatif	(1983) <i>Altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue.</i>	
7	Albishri and Thomas (2024) <i>Driving employee organizational citizenship behaviour through CSR: an empirical study in the context of a luxury hotel</i> Journal Acta Psychologica, Vol. 245 (2024). Sample: sector luxury hotels Alat Analisis: PLS SEM Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ <i>et al.</i> (2006) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .

Sumber: Data sekunder diolah, 2026

Jurnal yang digunakan sebanyak 7 penelitian terdahulu terdapat hubungan lingkungan kerja terhadap OCB. 7 jurnal sebelumnya menunjukkan bahwa keempat menghasilkan kesimpulan yaitu lingkungan kerja terdampak positif pada OCB dengan teori lingkungan kerja yang digunakan yaitu Nitisemito in Retnowati (2010), Hackman and Oldham (1976), Sedarmayanti (2010), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), Nitisemito (2020), Sedarmayanti (2013), Blau (1964) sedangkan teori *OCB* yang digunakan yaitu Organ in Mohd Kassim *et al.* (2021), Organ (1988), Organ *et al.* in Muhdar (2015), Organ (1988), Bateman & Organ (1983), Organ *et al.* (2006).

2.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Setyaningrum *et al.* (2021)

Setyaningrum (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Work Motivation, Career Development, and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (A Case of Mold Manufacturing Unit of PT. Bumimulia Indah Lestari, The Branch of Cikarang)*” di mana ada pengaruh positif antara motivasi kerja, lingkungan kerja dan *OCB*. Sampel yang digunakan 47 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS versi 22.

2. Barbuto and Story (2018)

Barbuto and Story (2018) melakukan penelitian yang berjudul “*Work motivation and Organizational Citizenship Behaviors: A field study*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-concept internal motivation* berkorelasi positif signifikan dengan *OCB instrumental* dan *self-concept external* berkorelasi negatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 239 karyawan dari 38 lokasi, sedangkan metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

3. Park and Kim (2024)

Park and Kim (2024) melakukan penelitian yang berjudul “*Perceived Organizational Support, Work Engagement,*

Organizational Citizenship Behavior”. Hasil penelitian menjelaskan bahwa POS berpengaruh positif pada *work engagement*; *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan POS pada OCB. POS tidak langsung memengaruhi OCB tanpa *engagement*. Populasi sampel dalam penelitian ini melibatkan 248 responden, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah SPSS dan AMOS (SEM). Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan tempat penelitian.

4. Hsieh *et al.* (2022)

Hsieh *et al.* (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Exploring the impact of perceived organizational support at school and teacher levels on job engagement and OCB*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POS pada level individu dan kelompok memengaruhi *job engagement* dan OCB. Perbedaan level (*individual vs. group*) menunjukkan efek yang tidak selalu identik. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah multilevel SEM, yakni analisis pada level individu dan aggregated group level. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan yang terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

Tabel 2.6 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Setyaningrum et al. (2021) <i>The Influence of Work Motivation, Career Development, and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (A Case of Mold Manufacturing Unit of PT. Bumimulia Indah Lestari, The Branch of Cikarang)</i> Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Engineering and Social Science Sample: 47 respondents Alat analisis: SPSS version 22 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Ni Wayan Sri Indriyani (2019) <i>The direction of behavior, level of effort, and level of persistence.</i> Lingkungan Kerja: Suhardi (2017) <i>Physical work environment, non-physical work environment.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Diah et al. (2016) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
2	Barbuto and Story (2018) <i>Work motivation and Organizational Citizenship Behaviors: A field study</i> Journal of Leadership Studies Sample: 239 responded Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Blau (1964) <i>Reciprocity, fairness, reciprocal obligation formation, empirical indicators, perceived organizational support, perceived supervisor support, trust relationships, intention to reciprocate</i> Lingkungan Kerja: Sowa (1986) <i>Perception that the organization values employee contributions and cares about employee welfare</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

3	Park and Kim (2024) <i>Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior</i> Behavioral Sciences (MDPI) Sampel: 248 responden Analisis Data: SPSS dan AMOS (SEM) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Barbuto and Scholl (1998) <i>Self-concept internal, self-definition, self-concept external</i> Lingkungan Kerja: George C. Homans (1958) <i>Reciprocity, fairness, perceived organizational support, perceived supervisor support</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
4	Hsieh et al. (2022) <i>Exploring the impact of perceived organizational support at school and teacher levels on job engagement and OCB.</i> Frontiers in Psychology Sample: 215 respondents Analisis data: multi-level SEM Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Blau (1964) <i>Reciprocity, fairness, reciprocal obligation formation, empirical indicators, perceived organizational support, perceived supervisor support, trust relationships, intention to reciprocate</i> Lingkungan Kerja: George C. Homans (1958) <i>Reciprocity, fairness, perceived organizational support, perceived supervisor support</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2026

Dalam penelitian terdahulu, terdapat sebanyak 4 jurnal mengenai hubungan motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB. Empat penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada OCB. Teori motivasi kerja yang digunakan Ni Wayan Sri Indriyani (2019), Blau (1964), Barbuto and Scholl (1998), Blau (1964). Teori lingkungan kerja yang digunakan yaitu Suhardi (2017), Sowa (1986), George C. Homans (1958), sedangkan teori OCB yang digunakan yaitu Diah *et al.* (2016), Organ (1988).

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

1. Tistianingtyas dan Parwoto (2021)

Tistianingtyas dan Parwoto (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya*” dan memberikan hasil bahwa tidak ada dampak signifikan antara kinerja karyawan dengan OCB, dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang staf akuntansi Lantamal V Surabaya.

2. Podsakoff *et al.* (2018)

Penelitian Podsakoff *et al.* (2018) dengan judul “*Individual and organizational-level consequences of OCB: A meta-analysis*” menunjukkan bahwa OCB berhubungan positif signifikan dengan

kinerja individu, *performance ratings*, dan *outcome* organisasi: produktivitas, efisiensi, *turnover*. Sampel dalam penelitian ini melibatkan 168 responden dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

3. Suhardi *et al.* (2022)

Suhardi *et al.* (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Employee Performance of Life Insurance Companies: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior*” yang menyatakan bahwa *OCB* berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan melibatkan sampel sebanyak 160 orang. Persamaan dari penelitian ini yaitu alat analisis yang digunakan, yaitu program SEM AMOS; variabel yang dilibatkan sama, berupa *OCB* dan kinerja karyawan. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

4. Zulkifli *et al.* (2023)

Zulkifli *et al.* (2023) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*Competency and Organizational Citizenship Behavior in Improving Employee Performance of Sharia Bank in Indonesia*” dengan menggunakan sampel 273 orang. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan *OCB* dan alat analisisnya berupa SEM-PLS. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan

lokasi penelitian.

5. Wonda (2024)

Wonda (2024) melakukan penelitian yang berjudul “*Examination of Organizational Citizenship Behavior Influence on Employee Performance: Evidence from Commercial Bank of Ethiopia*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan pada *employee performance* pada dimensi *altruism, courtesy, dan civic virtue* paling kuat. Sampel pada penelitian ini melibatkan ratusan pegawai bank di Ethiopia, sedangkan metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

6. Khaerunnisa *et al.* (2022)

Khaerunnisa *et al.* (2022) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable in Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar*” dengan menggunakan sampel sebanyak 122 responden. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan OCB serta alat analisisnya berupa *linear regression analysis*. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

7. Putra *et al.* (2023)

Putra *et al.* (2023) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*The Effect of Servant Leadership and Loyalty on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediating Variable*” dengan menggunakan sampel 47 orang. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan OCB dan alat analisisnya berupa *Partial Least Squares* (PLS). Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

8. Wee *et al.* (2023)

Wee *et al.* (2023) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*The Role of Organizational Citizen Behavior on Employee Performance: A Case Study of Coca-Cola Official Distributor*” dengan menggunakan sampel 200 karyawan. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan OCB dan alat analisisnya berupa SEM-PLS versi 4.0. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

Tabel 2.7 Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Tistianingtyas dan Parwoto (2021) <i>Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya</i> European Journal of Business and Management Research Sampel: 50 orang staf akuntansi Lantamal V Surabaya Alat analisis: Partial Least Squares Metode: Kuantitatif	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</i> Organ (1998) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i> Kinerja Karyawan: Mathis and Jackson (2015): <i>Quality, quantity, timeliness, attendance, and ability to work together.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Podsakoff et al. (2018) <i>Individual and organizational-level consequences of OCB: A meta-analysis.</i> Journal of Applied Psychology Sample: 168 Respondents Alat analisis: Meta-analytic techniques Metode: Kuantitatif	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</i> Organ (1988) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i> Kinerja Karyawan: Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Suhardi et al. (2022) <i>Employee Performance of Life Insurance Companies: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior</i> Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 24 Sampel: 160 orang	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB):</i> Knez et al. (2020) <i>Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship.</i> Kinerja Karyawan: Indrasari (2017:55) <i>Quality of result,</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Alat analisis: SEM AMOS program Metode: Kuantitatif	<i>productivity, punctuality, effectiveness, independence, work commitment, responsibility.</i>	
4	Zulkifli et al. (2023) <i>Competency and Organizational Citizenship Behavior in Improving Employee Performance of Sharia Bank in Indonesia</i> Journal of System and Management Sciences Sampel: 273 orang Alat analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness.</i> Kinerja Karyawan: Cho and Johanson (2008) <i>Working quantity, quality of work, utilization of time, attendance level, and cooperation.</i>	Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Wonda (2024) <i>Examination of Organizational Citizenship Behavior influence on employee performance: Evidence from Commercial Bank of Ethiopia.</i> Journal Cogent Social Sciences Sample: 176 Respondents Alat analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (1988) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i> Kinerja Karyawan: Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance, Overall Effectiveness</i>	Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Khaerunnisa et al. (2022) <i>The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable in Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar</i> Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship	Organizational Citizenship Behavior (OCB): Podsakoff et al. (1997) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i> Kinerja Karyawan: Mankunegara (2013) <i>Quality of work, quantity of work, reliability of work, work attitude.</i>	Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	(HJABE) Sampel: 122 responden Alat analisis: Linear regression analysis Metode: Kuantitatif		
7	Putra et al. (2023) <i>The Effect of Servant Leadership and Loyalty on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variable</i> Proceedings Conference on Economics and Business Innovation Vol. 3, Issue.1 Sampel: 47 orang Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i> Kinerja Karyawan: Robbins (2006) <i>Quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	Wee et al. (2023) <i>The Role of Organizational Citizen Behavior on Employee Performance: A Case Study Coca Cola Official Distributor</i> International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Sampel: 200 karyawan Alat analisis: SEM-PLS version 4.0 Metode: Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB): Robbins dan Judge (2008) <i>Altruism, civic virtue, courtesy, sportsmanship, conscientiousness.</i> Kinerja Karyawan: Bangun (2012) <i>Number of jobs, quality of work, timeliness, and cooperation skills.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2026

Jurnal yang digunakan sebanyak 8 penelitian terdahulu pada hubungan OCB terhadap kinerja karyawan. Dari tujuh sebelumnya, dihasilkan kesimpulan, yaitu adanya dampak positif dan signifikan yang terjadi pada OCB dan kinerja karyawan. Sedangkan 1 sebelumnya menghasilkan kesimpulan, yaitu adanya dampak tidak signifikan. Teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang digunakan yaitu Organ (1998), Knez et al. (2020), Organ (1988),

Podsakoff *et al.* (1997), Organ (2006), Robbins dan Judge (2008). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mathis and Jackson (2015), Indrasari (2017:55), Cho & Johanson (2008), Mankunegara (2013), Robbins (2006), Bangun (2012).

2.2.8 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Ibrahim dan Mesra (2023)

Ibrahim dan Mesra (2023) menyimpulkan penelitiannya yang berjudul “*The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at the Medan Religious Education and Training Center*” dengan menggunakan sampel sebanyak 76 orang dan memberikan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan OCB. Persamaan yang dimiliki yaitu menggunakan variabel yang sama, antara lain motivasi kerja, kinerja karyawan, dan OCB. Perbedaannya terdapat pada alat yang digunakan, yaitu SmartPLS 3.

2. E. Yaakobi and N. Weisberg (2020)

E. Yaakobi and N. Weisberg (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *occupational efficacy* memprediksi OCB dan OCB kemudian memprediksi tiga dimensi kinerja (*quality, creativity, efficiency*).

Sampel penelitian dalam penelitian ini melibatkan 180 responden, sedangkan metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

3. F. Manzoor *et al.* (2021)

F. Manzoor *et al.* (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intrinsic rewards*, *employee motivation*, dan *employee performance* memiliki ketiganya sebagai mediator. Walaupun studi ini berfokus pada motivasi terhadap performa, penulis menghubungkan temuan dengan literatur OCB sebagai motivasi yang mendorong perilaku prososial yang bisa meningkatkan kinerja. Sampel dalam penelitian ini melibatkan 300 responden, sedangkan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

4. Y. Qiu *et al.* (2020)

Y. Qiu *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motif-motif motivasional seperti *organizational*, *concern motives* dengan *impression*, *management motives* berakar pada SDT dan COR, berkaitan dengan OCB, dan OCB berhubungan dengan *outcome*

kerja. Sampel penelitian ini melibatkan 263 responden dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

5. Juita (2023)

Juita (2023) telah melakukan penelitiannya dengan judul “*The Influence of Motivation and Employee Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior at PDAM Giri Tirta Gresik District*”, yang memberikan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB dengan menggunakan 100 orang sebagai sampel. Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada *Partial Least Squares* (PLS) yang digunakan untuk mengolah data. Selain itu, perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

6. Muzakki *et al.* (2022)

Muzakki *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul “*Role of Organization Citizenship Behavior Mediation in Work Motivation Relationship to Employee Performance: Empirical Study*” dan menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB dengan menggunakan sampel sebanyak 83 responden. Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat. Perbedaannya

terdapat pada *Slovin* yang digunakan untuk mengolah data. Selain itu, perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Tabel 2.8 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Ibrahim dan Mesra (2023) <i>The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at the Medan Religious Education and Training Center</i> , Sinomika Journal ISSN €: 2829-9701 Sampel: 76 orang Alat analisis: Smart PLS 3 Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Afandi (2018) <i>Remuneration, working conditions, work facilities, work performance, recognition from superiors.</i> Kinerja Karyawan: Sutrisno (2019) <i>Work result, job knowledge, initiative, mental agility, attitude, time, and attendance discipline.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Muhdar (2015) <i>Helping, conscientiousness, sportsmanship, kindness, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	E. Yaakobi and N. Weisberg (2020) <i>Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies</i> Journal Frontiers in Psychology Sample: 180 respondents Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Barbuto and Scholl (1998) <i>Self-concept internal, self-definition, self-concept external</i> Kinerja Karyawan: Campbell (1990) <i>Task performance, Contextual performance, Outcome-specific measures</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

3	F. Manzoor et al. (2021) <i>Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation</i> Journal Frontiers in Psychology Sample: 300 respondents Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Blau (1964) <i>Reciprocity, fairness, reciprocal obligation formation, empirical indicators, perceived organizational support, perceived supervisor support, trust relationships, intention to reciprocate</i> Kinerja Karyawan: Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance, Overall Effectiveness</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
4	Y. Qiu et al. (2020) <i>Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work</i> Journal Sustainability (MDPI) Sample: 263 respondents Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Barbuto and Scholl (1998) <i>Self-concept internal, self-definition, self-concept external</i> Kinerja Karyawan: Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.
5	Juita (2023) <i>The Influence of Motivation and Employee Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior at PDAM Giri Tirta Gresik District</i> Journal of	Motivasi Kerja: Umam (2018) <i>Responsibility in work, achievements, self-development, and independence in action.</i> Kinerja Karyawan: Hutasuhut (2022) <i>Quality of work, punctuality (promptness), initiative,</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.

	Management Science (JMAS) Sampel: 100 orang Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	<i>capability, and communication.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Hamali (2018) <i>Helping (altruism), community or organizational policy (civic virtue), prudence (conscientiousness), courtesy, sportsmanship.</i>	
6	Muzakki et al. (2022) <i>Role of Organization Citizenship Behavior Mediation in Work Motivation Relationship to Employee Performance: Empirical Study</i> ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen) Vol. 9 No.1 Sample: 83 responded Alat analisis: Slovin Metode: Kuantitatif	Motivasi Kerja: Maslow in Hartatik (2014): kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri. Kinerja Karyawan: Nisakurohma dan Sunuharyo (2018) Efektivitas, tanggung jawab, disiplin, inisiatif. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ et al. (2013) <i>Altruism (helping), conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB).</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2026

Jurnal terdahulu menggunakan 6 jurnal tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan OCB. 3 jurnal sebelumnya menghasilkan motivasi kerja yang memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dan OCB sebagai variabel mediasi. Teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Afandi (2018), Umam (2018), Maslow (dalam Hartatik, 2014), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Sutrisno (2019), Hutasuhut (2022), Nisakurohma dan Sunuharyo (2018). Sementara, teori OCB yang digunakan yaitu Muhdar (2015), Hamali (2018), Organ et al.

(2013).

2.2.9 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Nastyoko (2022)

Nastyoko (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai *Variabel Intervening* pada CV Diar Rahma (Studi pada Karyawan CV Diar Rahma)” yang bertujuan untuk menganalisis secara langsung maupun tidak langsung pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan *OCB* sebagai variabel mediasi. Dengan melibatkan 82 orang karyawan CV Diar Dirham. Disimpulkan bahwa ada dampak positif dan signifikan yang terjadi pada penelitian lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan *OCB* sebagai variabel *intervening*. Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang terlibat. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi yang digunakan dalam penelitian. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

2. Rhoades and Eisenberger (2018)

Rhoades and Eisenberger (2018) melakukan penelitian yang berjudul “*Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berkorelasi positif dengan *OCB* dan dengan beragam outcome organisasi, termasuk *job performance*.

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

3. Kao *et al.* (2023)

Dalam penelitian Kao *et al.* (2023) dengan judul “*Perceived organizational support and Organizational Citizenship Behavior*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa POS positif secara signifikan memprediksi OCB. Studi-studi yang diuji menunjukkan bahwa meningkatnya POS cenderung memicu OCB dan melalui OCB peningkatan komitmen atau *engagement* yang akan berdampak positif pada *employee performance*. Metode pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data SEM. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel, sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

4. Podsakoff *et al.* (2022)

Podsakoff *et al.* (2022) penelitian yang berjudul “*Individual and organizational-level consequences of OCB*” hasil penelitian menunjukkan bahwa. Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel.

Tabel 2.9 Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Data Jurnal	Variabel dan Dasar Teori	Hasil Penelitian
1	Nastyoko (2022) <i>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada CV Diar Rahma (Studi pada Karyawan CV Diar Rahma)</i> Jurnal Ekobis Dewantara Vol.5 No.3 Sampel: 82 orang karyawan CV Diar Rahma Alat analisis: Population Sampling Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Nitisemito in Dewi (2015) Suasana kerja, rekan kerja, fasilitas kerja. Kinerja Karyawan: Rahayu (2017) Kuantitas, kualitas, Ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ in Soegandhi <i>et al.</i> (2013) Sikap mementingkan orang lain, mendengarkan kata hati, sportivitas, kesopanan, kebijakan sipil.	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Rhoades and Eisenberger (2018) <i>Perceived organizational support: A review of the literature</i> Journal of Applied Psychology Sample: 245 responded Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: Sowa (1986) <i>Perception that the organization values employee contributions and cares about employee welfare</i> Kinerja Karyawan: Hutas Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
3	Kao et al. (2023) <i>Perceived organizational support and Organizational Citizenship Behavior</i>	Lingkungan Kerja: Herzberg's Two-Factor Theory (1959) <i>hygiene factors (physical environment, working</i>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan

	Journal PubMed Central Sample: 315 responded Alat analisis: SEM Metode: Kuantitatif	<i>relationships, safety, salary) and motivators (achievement, recognition, development).</i> Kinerja Karyawan: Campbell (1990) <i>Task performance, Contextual performance, Outcome-specific measures</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB).</i>
4	Podsakoff et al. (2022) <i>Individual and organizational-level consequences of OCB</i> Journal of Applied Psychology Sample: 186 responded Alat analisis: Partial Least Squares (PLS) Metode: Kuantitatif	Lingkungan Kerja: George C. Homans (1958) <i>Reciprocity, fairness, perceived organizational support, perceived supervisor support</i> Kinerja Karyawan: Hutas Borman and Motowidlo (1993) <i>Task Performance, Contextual Performance.</i> Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organ (2006) <i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB).</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2025

Jurnal penelitian terdahulu yang digunakan sebanyak jurnal pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan OCB sebagai mediasi. Dapat menghasilkan kesimpulan, yaitu lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB. Teori lingkungan kerja yang digunakan yaitu

Nitisemito in Dewi (2015), Sowa (1986), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), George C. Homans (1958). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Rahayu (2017), Hutas Borman and Motowidlo (1993), Campbell (1990), Hutas Borman and Motowidlo (1993). Teori OCB yang digunakan yaitu Organ in Soegandhi *et al.* (2013) dan Organ (2006). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti, di mana terdapat variabel motivasi kerja tambahan.

Dalam mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maupun OCB, diperlukan landasan teori yang kuat agar penelitian memiliki pijakan akademik yang jelas. Teori motivasi kerja telah banyak dikembangkan oleh para ahli dengan sudut pandang yang berbeda, mulai dari kebutuhan dasar manusia hingga faktor-faktor eksternal yang mendorong perilaku kerja. Setiap teori memberikan indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengukur tingkat motivasi karyawan di suatu organisasi. Untuk memperjelas dasar teori yang relevan, disajikan tabel rujukan beberapa teori motivasi kerja yang dapat dijadikan landasan penelitian, sebagai berikut:

Tabel 2.10 Landasan Teori Motivasi Kerja (X1)

No	Jurnal	Teori	Variabel Pengukur	Landasan Teori yang digunakan
1	Kurniawan <i>et al.</i> (2022)	Priansa (2016)	<i>Physiological needs, safety needs, the need for social relationships or a sense of possession, the need for respect and self-esteem, and self-actualization needs.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Afandi (2018) <i>Remuneration, working conditions, work facilities, work performance, recognition from superiors.</i> “Teori Afandi (2018) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
2	Nasution dan Priangkatara (2022)	Chien <i>et al.</i> (2020)	<i>Financial motivation, external self-concept, and enjoyment of work, internal self-concept, and goal internalization.</i>	
3	Farida <i>et al.</i> (2022)	Suparno Eko Widodo (2015)	<i>Physiological needs, safety needs, social needs, and appreciation needs, actualization needs</i>	
4	Agusra <i>et al.</i> (2021)	Maslow in Wukir (2013)	<i>Physical needs, the need for security and safety; social needs, the need for self-esteem; and the need for self-realization.</i>	
5	Maryani <i>et al.</i> (2021)	Luthans (2011)	<i>Achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement.</i>	
6	Handayani <i>et al.</i> (2022)	Rivai (2016)	<i>The need for achievement, interpersonal needs, and the need for power.</i>	

7	Sari <i>et al.</i> (2022)	Edy Sutrisno (2016)	<i>Need for achievement, need for affiliation, need for power, energy.</i>	
8	Frastika & Franksiska (2021)	Uno (2010)	<i>Internal motivation, external motivation.</i>	
9	Pangabea <i>et al.</i> (2022)	Anwar Prabu Mangkunegara in Fadillah (2017)	<i>Responsibility, work performance, opportunity to advance, performance recognition, and challenging jobs.</i>	
10	Udanarti & Kasmir (2022)	Djamil and Zaenudin (2017)	<i>Physiological needs, safety and security needs, social needs, appreciation needs, and self-actualization.</i>	
11	Safitri dan Riyanto (2020)	Maslow (2008)	Kebutuhan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, kebutuhan akan aktualisasi.	
12	Idaman <i>et al.</i> (2023)	Herzberg (1966)	<i>Intrinsic, extrinsic.</i>	
13	Murwidiastomo (2021)	Herzberg in Maya Andriani (2017)	<i>Motivation, hygiene.</i>	
14	Maghfiroh <i>et al.</i> (2023)	Bahri (2017)	<i>Employee performance is greatly influenced by their performance and motivation, awards, challenges, responsibilities, development, engagement, and opportunities.</i>	

15	Muhdiyanto (2023)	Afandi (2019)	Balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan atasan dan pekerjaan itu sendiri.	
16	Setyaningrum et al. (2021)	Ni Wayan Sri Indriyani (2019)	<i>The direction of behavior, level of effort, and level of persistence.</i>	
17	Ibrahim dan Mesra (2023)	Afandi (2018)	<i>Remuneration, working conditions, work facilities, work performance, recognition from superiors.</i>	
18	Juita (2023)	Umam (2018)	<i>Responsibility in doing work, achievements achieved, self-development, and independence in action.</i>	
19	Muzakki et al. (2022)	Maslow in Hartatik (2014)	Kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.	
20	Simon Hutasiot and Lenny Christiana (2021)	Frederick Herzberg (1959)	<i>Achievement, recognition, responsibility, growth, advancement, salary, work, conditions, company policy, supervision, job security</i>	
21	Elena et al. (2025)	Gagne et al. (2015)	<i>Amotivation, external, regulation, introjected, regulation, identified regulation, intrinsic motivation.</i>	
22	Pramudya et al. (2025)	Deci and Ryan (1985)	<i>Intrinsic drive to perform tasks, interest and enjoyment in work, motivation from recognition and appreciation, financial reward or salary, opportunities for career advancement.</i>	

23	Francisco <i>et al.</i> (2020)	Maslow's Hierarchy of Needs (1943)	<i>Physiological needs, safety needs, social needs, esteem needs, and self-actualization.</i>	
24	Oluwaleke <i>et al.</i> (2023)	Edward and Richard (1985)	<i>Intrinsic Motivation, extrinsic, and amotivation</i>	
25	X. Cun (2018)	James <i>et al.</i> (1990)	<i>Attraction to public service, commitment to public interest, self-sacrifice, compassion.</i>	
26	Xiaogang Cun (2018)	Herzberg (1959)	<i>Working conditions, pay and benefits, recognition, work itself, promotion.</i>	
27	Barbuto and Story (2018)	Blau (1964)	<i>Reciprocity, fairness, reciprocal obligation formation, empirical indicators, perceived organizational support, perceived supervisor support, trust relationships, intention to reciprocate</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, 2026

Penggunaan teori Afandi (2018) pada variabel motivasi kerja yang akan peneliti gunakan dalam kerangka berpikir serta definisi motivasi kerja. Pada teori Afandi (2018), indikator motivasi kerja antara lain: *remuneration, working conditions, work facilities, work performance, recognition from superiors*. Teori ini dipilih karena banyak digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Teori lingkungan kerja sudah banyak dikembangkan oleh

banyak ahli dengan mengacu pada beragam sudut pandang. Setiap teori tentu akan menghasilkan beberapa indikator dalam teori tersebut sebagai alat ukur atau acuan lingkungan kerja di setiap perusahaan atau organisasi. Agar dapat memperjelas teori yang relevan, disajikan rujukan pada tabel dibawah ini, yakni sebagai berikut:

Tabel 2.11 Landasan Teori Lingkungan Kerja (X2)

No	Jurnal	Teori	Variabel Pengukur	Landasan Teori yang Digunakan
1	Ginoga <i>et al.</i> (2022)	Septianto (2010)	<i>Work atmosphere, relationship with co-workers, and work facilities.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Nitisemito (1976) <i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i> “Teori Nitisemito (1976) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2	Norawati <i>et al.</i> (2022)	Mardiana (2015)	<i>Lighting, relationship with colleagues' work, facilities, security at work, relationships with superiors.</i>	
3	Magito (2020)	Sedarmayanti in Novianto and Yuniati (2015)	<i>Lighting, air temperature, noise, color usage, motion space required, job safety, and employee relations.</i>	
4	Dheviests and Riyanto (2020)	Sedarmayanti (2012)	<i>Physical environment, non- physical environment.</i>	
5	Effendi (2021)	Palvalin (2017)	<i>Physical environment, virtual environment, social environment.</i>	
6	Wati <i>et al.</i> (2021)	Sedarmayanti in Laksmi Sito Dwi Irvianti (2016)	<i>Physical work environment, non- pyhsical work environment.</i>	
7	Sari <i>et al.</i> (2022)	Sedarmayanti (2013)	<i>Lighting, air circulation, noise, and security.</i>	
8	Frastika & Franksiska	Noah & Steve (2012)	<i>Physical dimension.</i>	

	(2021)			
9	Pangabea <i>et al.</i> (2022)	Sedarmayanti (2017)	<i>Lighting, air temperature, noise, work safety, and employee reactions.</i>	
10	Udanarti & Kasmir (2022)	Darmadi (2018)	<i>Physical environment, non-physical environment.</i>	
11	Handayani <i>et al.</i> (2022)	Nitisemito in Retnowati (2010)	<i>Work atmosphere, relationships with co-workers, and availability of work facilities.</i>	
12	Edratmoko dan Aulia (2021)	Sedarmayanti (2010)	<i>Physical work environment, non-physical work environment.</i>	
13	Dewantara dan Tambunan (2023)	Nitisemito (2020)	<i>Working atmosphere, relationship with co-workers, the relationship between subordinates and leaders, and availability of work facilities</i>	
14	Salfarini <i>et al.</i> (2023)	Sedarmayanti (2013)	<i>Physical work environment, non-physical work environment</i>	
15	Setyaningrum <i>et al.</i> (2021)	Suhardi (2017)	<i>Physical work environment, non-physical work environment.</i>	
16	Nastyoko (2023)	Nitisemito in Dewi (2015)	Suasana kerja, rekan kerja, fasilitas kerja.	
17	Gu Zhenjing <i>et al.</i> (2022)	Herzberg (1959)	<i>Physical work environment, social work environment, organizational support, health and safety measures, and communication effectiveness</i>	
18	Lopez <i>et al.</i> (2022)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between</i>	

			<i>colleagues, and availability of work facilities.</i>	
19	Rasool (2024)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
20	Francisco <i>et al.</i> (2020)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
21	Breu (2021)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
22	Bai (2023)	Valentine and Fleischman (2008)	<i>Spiritual intelligence, ethical environment, job satisfaction, productivity, retention.</i>	
23	Kao (2018)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
24	Jurek (2021)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
25	Albishri and Thomas (2024)	Nitisemito (1976)	<i>Work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities.</i>	
26	Barbuto and Story (2018)	Sowa (1986)	<i>Perception that the organization values employee contributions and cares about employee welfare</i>	
27	Park and Kim (2024)	George C. Homans (1958)	<i>Reciprocity, fairness, perceived organizational support, perceived supervisor support</i>	
28	Hsieh <i>et al.</i>	George C. Homans (1958)	<i>Reciprocity, fairness, perceived</i>	

	(2022)		<i>organizational support, perceived supervisor support</i>	
29	Rhoades and Eisenberger (2018)	Sowa (1986)	<i>Perception that the organization values employee contributions and cares about employee welfare</i>	
30	Kao <i>et al.</i> (2023)	Herzberg's Two-Factor Theory (1959)	<i>hygiene factors (physical environment, working relationships, safety, salary) and motivators (achievement, recognition, development).</i>	
31	Podsakoff <i>et al.</i> (2022)	George C. Homans (1958)	<i>Reciprocity, fairness, perceived organizational support, perceived supervisor support</i>	

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2026

Penggunaan teori Nitisemito (1976) pada variabel lingkungan kerja yang akan digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Dalam teori Nitisemito (1976), lingkungan kerja memiliki beberapa indikator: *work atmosphere, relationships between colleagues, and availability of work facilities*. Pemilihan teori ini karena telah banyak dijadikan acuan dalam penelitian sebelumnya.

Teori kinerja karyawan banyak dikembangkan oleh ahli dengan mengacu pada beragam sudut pandang. Setiap teori tentu akan menghasilkan beberapa indikator dalam teori tersebut sebagai alat ukur atau acuan lingkungan kerja di setiap perusahaan atau

organisasi. Agar dapat memperjelas teori yang relevan, disajikan rujukan pada tabel dibawah ini, yakni sebagai berikut:

Tabel 2.12 Landasan Teori Kinerja Karyawan (Y)

No	Jurnal	Teori	Variabel Pengukur	Landasan Teori yang Digunakan
1	Kurniawan <i>et al.</i> (2022)	Robbins (2016)	<i>Quality, quantity, punctuality, effectiveness, independence</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Atkinson and Winston (1974) <i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i> “Teori Atkinson dan Winston (1974) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2	Nasution dan Priangkata (2022)	Rita <i>et al.</i> (2017)	<i>Work result, workplace behavior, and personal nature.</i>	
3	Farida <i>et al.</i> (2022)	Priansa (2014)	<i>Quality of workers, the quantity of workers, independence, initiative, and cooperation.</i>	
4	Agusra <i>et al.</i> (2021)	Robbins in Bintoro and Daryanto (2017)	<i>Work quantity, work quality, punctuality, effectiveness, and independence.</i>	
5	Maryani <i>et al.</i> (2021)	Gomes (2009)	<i>Quantity, quality, timeliness, work effectiveness, and contribution to the organization.</i>	
6	Handayani <i>et al.</i> (2022)	Irfan Fahmi (2014)	<i>Working quantity, work quality, cooperation, responsibility, initiative, and work demands.</i>	
7	Ginoga <i>et al.</i> (2022)	Mathis and Jackson in Hendro (2018)	<i>Quantity, quality, time, speed, attendance, and cooperation skills</i>	

8	Norawati <i>et al.</i> (2022)	Handoko (2013)	<i>Quality, quantity, timeliness, effectiveness, efficiency, independence, work commitment.</i>	
9	Magito (2020)	Mathis dan Jakcson (2009)	<i>Number of jobs, quality of work, punctuality, presence, and cooperation capability.</i>	
10	Dheviests & Riyanto (2020)	Faustino Cardoso Gomes (2010)	<i>Quality of work, job knowledge, creativity, cooperation, dependability, initiative, and personal qualities.</i>	
11	Effendi (2021)	Ragas <i>et al.</i> (2017)	<i>Task competency, flexibility, and efficiency, professional development, and working efficiency.</i>	
12	Wati <i>et al.</i> (2021)	Robbins in Mangkunegara (2016)	<i>Quality of work, quantity of work, responsibility, cooperation, and initiative.</i>	
13	Sari <i>et al.</i> (2022)	Nursasongko (2012)	<i>Quality, quantity, accuracy, effectiveness, independence.</i>	
14	Frastika & Franksiska (2021)	Mangkunegara (2009)	<i>Work quality, working quantity, responsibility, cooperation, and initiative.</i>	
15	Pangabeian <i>et al.</i> (2022)	Cashmere (2017)	<i>Quality, quantity, punctuality, cooperation, cost emphasis, supervision.</i>	

16	Udanarti & Kasmir (2022)	Bangun (2012) in Nawa and Kempa (2017)	<i>Number of jobs, quality of work, punctuality, presence, and cooperation ability.</i>	
17	Tistianingtyas dan Parwoto (2021)	Mathis and Jackson (2015)	<i>Quality, quantity, timeliness, attendance, and ability to work together.</i>	
18	Suhardi <i>et al.</i> (2022)	Indrasari (2017:55)	<i>Quality of result, productivity, punctuality, effectiveness, independence, work commitment, responsibility.</i>	
19	Zulkifli <i>et al.</i> (2023)	Cho & Johanson (2008)	<i>Working quantity, quality of work, utilization of time, attendance level, and cooperation.</i>	
20	Khaerunnisa <i>et al.</i> (2022)	Mankunegara (2013)	<i>Quality of work, quantity of work, reliability of work, work attitude.</i>	
21	Putra <i>et al.</i> (2023)	Robbins (2006)	<i>Quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence.</i>	
22	Wee <i>et al.</i> (2023)	Bangun (2012)	<i>Number of jobs, quality of work, timeliness, and cooperation skills.</i>	
23	Ibrahim dan Mesra (2023)	Sutrisno (2019)	<i>Work result, job knowledge, initiative, mental agility, attitude, time, and attendance discipline.</i>	

24	Juita (2023)	Hutasuhut (2022)	<i>Quality of work, punctuality (promptness), initiative, capability, and communication.</i>	
25	Muzakki <i>et al.</i> (2022)	Nisakurohma dan Sunuharyo (2018)	Efektivitas, tanggung jawab, disiplin, inisiatif.	
26	Nastyoko (2022)	Rahayu (2017)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.	
27	Simon Hutasiot and Lenny Christina (2021)	Atkinson and Winston (1974)	<i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	
28	Elena <i>et al.</i> (2025)	Atkinson and Winston (1974)	<i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	
29	Pramudya <i>et al.</i> (2025)	Atkinson and Winston (1974)	<i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	

30	Gu Zhenjing <i>et al.</i> (2022)	Atkinson and Winston (1974)	<i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	
31	Rasool (2024)	Koopmans (2013)	<i>Productivity, commitment, creativity</i>	
32	Francisco <i>et al.</i> (2020)	Locke (1976)	<i>Expectations and working conditions.</i>	
33	Breu (2021)	Kaplan and Norton (1992)	<i>Financial performance, Customer satisfaction, Internal process efficiency, Learning and growth</i>	
34	Bai (2023)	Atkinson and Winston (1974)	<i>Quality of work, Quantity of work, Timeliness, Effectiveness, Independence, Competency, Motivation, Opportunity to perform.</i>	
35	Podsakoff <i>et al.</i> (2018)	Borman and Motowidlo (1993)	<i>Task Performance, Contextual Performance</i>	
36	Wonda (2024)	Borman and Motowidlo (1993)	<i>Tas Performance, contextual performance, overall effectiveness</i>	

37	Rhoades and Eisenberger (2018)	Hutas Borman and Motowidlo (1993)	<i>Task Performance, Contextual Performance</i>	
38	Kao <i>et al.</i> (2023)	Campbell (1990)	<i>Task Performance, Contextual Performance</i>	
39	Podsakoff <i>et al.</i> (2022)	Hutas Borman and Motowidlo (1993)	<i>Task Performance, Contextual Performance</i>	

Sumber : Data sekunder diolah tahun 2026

Penelitian nantinya memilih teori Atkinson dan Winston (1974) untuk variabel kinerja karyawan. Dikarenakan Atkinson and Winston (1974) mencakup sejumlah variabel pengukur, yaitu *quality of work, quantity of work, timeliness, effectiveness, independence, competency, motivation, and opportunity to perform*. Pemilihan teori ini karena telah banyak dijadikan acuan dalam penelitian sebelumnya.

Teori OCB sudah banyak dikembangkan oleh banyak ahli dengan mengacu pada beragam sudut pandang. Setiap teori tentu akan menghasilkan beberapa indikator dalam teori tersebut sebagai alat ukur atau acuan lingkungan kerja di setiap perusahaan atau organisasi. Agar dapat memperjelas teori yang relevan, disajikan rujukan pada tabel dibawah ini, yakni sebagai berikut:

Tabel 2.13 Landasan Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Jurnal	Teori	Variabel Pengukur	Landasan Teori yang Digunakan
1	Safitri dan Riyanto (2020)	Knez, Hjarpe & Bryngelsson (2019)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	Penelitian ini memakai teori dari Organ (1988): <i>altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness.</i> “Teori Organ (1988) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2	Idaman <i>et al.</i> (2023)	Podsakoff (1990)	<i>Altruism, civic virtue, conscientiousness, curtesy, sportsmanship.</i>	
3	Murwidiastomo (2021)	Knez, Hjarpe, & Bryngelsson (2019)	<i>Altruism, constionusness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
4	Maghfiroh <i>et al.</i> (2023)	Saleem & Amin (2013)	<i>Altruism, constionusness, civic virtue, sportsmanship, courtesy.</i>	
5	Muhdiyanto (2023)	Podsakoff <i>et al.</i> (2006)	<i>Altruism, constionusness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
6	Handayani <i>et al.</i> (2022)	Organ in Mohd Kassim <i>et al.</i> (2021)	<i>Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship.</i>	
7	Edratmoko dan Aulia (2021)	Organ <i>et al.</i> in Muhdar (2015)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
8	Dewantara dan Tambunan (2023)	Organ (1988)	<i>Altruism, courtesy, constionusness, sportsmanship.</i>	
9	Salfarini <i>et al.</i> (2023)	Bateman & Organ (1983)	<i>Altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue.</i>	
10	Setyaningrum <i>et al.</i> (2021)	Diah <i>et al.</i> (2016)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
11	Tistianingtyas dan Parwoto (2021)	Organ (1998)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>	
12	Suhardi <i>et al.</i> (2022)	Knez <i>et al.</i> (2020)	<i>Altruism, civic virtue, conscientiousness,</i>	

			<i>courtesy, sportsmanship.</i>
13	Zulkifli <i>et al.</i> (2023)	Organ (1988)	<i>Altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness.</i>
14	Khaerunnisa <i>et al.</i> (2022)	Podsakoff <i>et al.</i> (1997)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>
15	Putra <i>et al.</i> (2023)	Organ (2006)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>
16	Wee <i>et al.</i> (2023)	Robbins dan Judge (2008)	<i>Altruism, civic virtue, courtesy, sportsmanship, conscientiousness.</i>
17	Ibrahim dan Mesra (2023)	Muhdar (2015)	<i>Helping, conscientiousness, sportsmanship, kind, civic virtue.</i>
18	Juita (2023)	Hamali (2018)	<i>Helping (altruism), community or organizational policy (civic virtue), prudence (conscientiousness), courtesy, and sportsmanship.</i>
19	Albishri and Thomas (2024)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
20	Nastyoko (2022)	Organ in Soegandhi <i>et al.</i> (2013)	Sikap mementingkan orang lain, mendengarkan kata hati, sportivitas, kesopanan, kebijakan sipil
21	Oluwaleke <i>et al.</i> (2023)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
22	Muzakki <i>et al.</i> (2022)	Organ <i>et al.</i> (2013)	<i>Altruism (helping), conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>

23	X. Cun (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
24	Xiaogang Cun (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
25	Kao (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
26	Jurek (2021)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
27	Albishri and Thomas (2024)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
28	Barbuto and Story (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
29	Park and Kim (2024)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
30	Hsieh <i>et al.</i> (2022)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
31	Podsakoff <i>et al.</i> (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
32	Wonda (2024)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
33	Wee <i>et al.</i> (2023)	Robbins dan Judge (2008)	<i>Altruism, civic virtue, courtesy, sportsmanship, conscientiousness.</i>	
34	E. Yaakobi and N. Weisberg	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness,</i>	

	(2020)		<i>Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
35	F. Manzoor <i>et al.</i> (2021)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
36	Y. Qiu <i>et al.</i> (2020)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
37	Rhoades and Eisenberger (2018)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
38	Kao <i>et al.</i> (2023)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>
39	Podsakoff <i>et al.</i> (2022)	Organ (1988)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2026

Teori Organ (1988) dipilih sebagai landasan untuk variabel OCB dalam penelitian ini karena di dalam teori Organ (1988) tersebut terdapat beberapa indikator yang menjadi acuan analisis, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*. Teori ini dipilih karena banyak penelitian terdahulu yang menjadikannya sebagai referensi.

2.3 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terkait hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan *et al.* (2022), Nasution dan Priangkatara (2022), Farida *et al.* (2022), Agusra *et*

al. (2021), Maryani *et al.* (2021), Robbins (2016), Campbell's Model of Job Performance (1990), Rita *et al.* (2017), Goodman and Svyantek (1999), Kaswan (2017), Priansa (2014), Deci and Ryan (1985), Robbins (dalam Bintoro and Daryanto, 2017), Gomes (2009), Siagian (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian yang dilakukan oleh Handayani *et al.* (2022) menemukan pengaruh motivasi kerja yang negatif namun tetap signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa teori motivasi kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Priansa (2016), Frederick Herzberg (1959), Chien *et al.* (2020), Gagne *et al.* (2015), Hasibuan (2017), Suparno Eko Widodo (2015), Deci and Ryan (1985), Maslow (dalam Wukir, 2013), Luthans (2011), Rivai (2016). Sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2016), Rita *et al.* (2017), Kaswan (2017), Priansa (2014), Robbins (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017), Gomes (2009), Siagian (2014). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H1: *Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terkait hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Mathis and Jackson in Hendro (2018), Handoko (2013), Mathis dan Jakcson (2009), Faustino Cardoso Gomes (2010), Ragas *et al.* (2017), Robbins (dalam Mangkunegara, 2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian yang dilakukan oleh Effendi (2021) dan Wati *et al.* (2021) menemukan pengaruh lingkungan kerja yang negatif namun tetap signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa teori lingkungan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Septianto (2010), Mardiana (2015), Sedarmayanti (dalam Novianto dan Yuniati, 2015), Sedarmayanti (2012), Palvalin (2017), Sedarmayanti (dalam Laksmi, 2016). Sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Mathis dan Jackson in Hendro (2018), Handoko (2013), Mathis dan Jackson (2009), Faustino Cardoso Gomes (2010), Ragas *et al.* (2017), Robbins (dalam Mangkunegara, 2016). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H2: *Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terkait hipotesis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Nursasongko (2012), Locke (1976), Mangkunegara (2009), Kaplan and Norton (1992), Cashmere (2017), Campbell (1990), Bangun (2012), dan Nawa and Kempa (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa teori motivasi kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Edy Sutrisno (2016), Maslow's Hierarchy of Needs (1943), Uno (2010), Deci and Ryan (1985), Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Fadillah, 2017), Maslow (1943), Diamil and Zaenudin (2017). Sedangkan teori lingkungan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian sebelumnya yaitu Sedarmayanti (2013), Noah & Steve (2012), Sedarmayanti (2017), dan Darmadi (2018). Teori kinerja karyawan yang dijadikan acuan dalam penelitian sebelumnya adalah Sedarmayanti (2013), Lewin (1936), Noah and Steve (2012), Hackman and Oldham (1976), Sedarmayanti (2017), Valentine and Fleischman (2008), Darmadi (2018). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H3: *Diduga motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terkait hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap OCB peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Safitri dan Riyanto (2020), Idaman *et al.* (2023), Murwidiastomo (2021), Maghfiroh *et al.* (2023), Knez, Hjarpe, & Bryngelsson (2019), Saleem & Amin (2013) dan Podsakoff *et al.* (2006) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara penelitian yang dilakukan oleh Muhdiyanto (2023) menemukan pengaruh motivasi kerja yang tidak signifikan terhadap ocb.

Beberapa teori motivasi kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Maslow (2008), Herzberg (1966), Herzberg in Maya Andriani (2017), Bahri (2017) dan Afandi (2019). Adapun teori *OCB* yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Knez, Hjarpe, & Bryngelsson (2019), Podsakoff (1990), Knez, Hjarpe, & Bryngelsson (2019), Saleem & Amin (2013) dan Podsakoff *et al.* (2006). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap OCB.

H4: *Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan*

terhadap OCB

2.3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terkait hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Handayani *et al.* (2022), Edratmoko dan Aulia (2021), Dewantara dan Tambunan (2023), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), Hackman and Oldham (1976), Salfarini *et al.* (2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Beberapa teori lingkungan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Nitisemito in Retnowati (2010), Hackman and Oldham (1976), Sedarmayanti (2010), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), Nitisemito (2020), Sedarmayanti (2013), Blau (1964). Adapun teori OCB yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Organ in Mohd Kassim *et al.* (2021), Organ (1988), Organ *et al.* in Muhdar (2015), Organ (1988), Bateman & Organ (1983), Organ *et al.* (2006). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap OCB.

H5: *Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.*

2.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terkait hipotesis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum *et al.* (2021), Blau (1964), dan Barbuto dan Scholl (1998). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Beberapa teori motivasi kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian sebelumnya yaitu Ni Wayan Sri Indriyani (2019), Blau (1964), Barbuto dan Scholl (1998), Blau (1964). Adapun teori lingkungan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian sebelumnya yaitu Suhardi (2017), sedangkan teori OCB yang dijadikan acuan yaitu Suhardi (2017), Sowa (1986), dan George C. Homans (1958). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H6: Diduga motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2.3.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan

Terkait hipotesis pengaruh OCB terhadap kinerja peneliti, merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Suhardi *et al.* (2022), Zulkifli *et al.* (2023),

Khaerunnisa *et al.* (2022), Putra *et al.* (2023), dan Wee *et al.* (2023), serta Podsakoff *et al.* (1997), Organ (2006), dan Robbins dan Judge (2008), hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Tistianingtyas dan Parwoto (2021) menemukan bahwa pengaruh OCB tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori OCB yang dijadikan acuan adalah Organ (1998), Knez *et al.* (2020), Organ (1988), Podsakoff *et al.* (1997), Organ (2006), Robbins dan Judge (2008). Adapun teori kinerja karyawan yang dijadikan acuan yaitu Mathis and Jackson (2015), Indrasari (2017:55), Cho & Johanson (2008), Mankunegara (2013), Robbins (2006), Bangun (2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H7: *Diduga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

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

Terkait hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui OCB, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Mesra (2023), Juita (2023), Muhdar (2015), Hamali (2018), Organ *et al.* (2013), dan Muzakki *et al.* (2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui OCB.

Teori motivasi kerja yang dijadikan acuan yaitu Afandi (2018), Umam (2018), Maslow (dalam Hartatik, 2014), sementara teori kinerja karyawan yang dijadikan acuan yaitu Sutrisno (2019), Hutasuhut (2022), Nisakurohma dan Sunuharyo (2018). Adapun teori OCB yang dijadikan acuan yaitu Muhdar (2015), Hamali (2018), Organ *et al.* (2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB.

H8: *Diduga motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.*

2.3.9 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terkait hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui OCB, peneliti merujuk pada beberapa studi sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Nastyoko (2022), Hutas Borman dan Motowidlo (1993), dan Campbell (1990). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

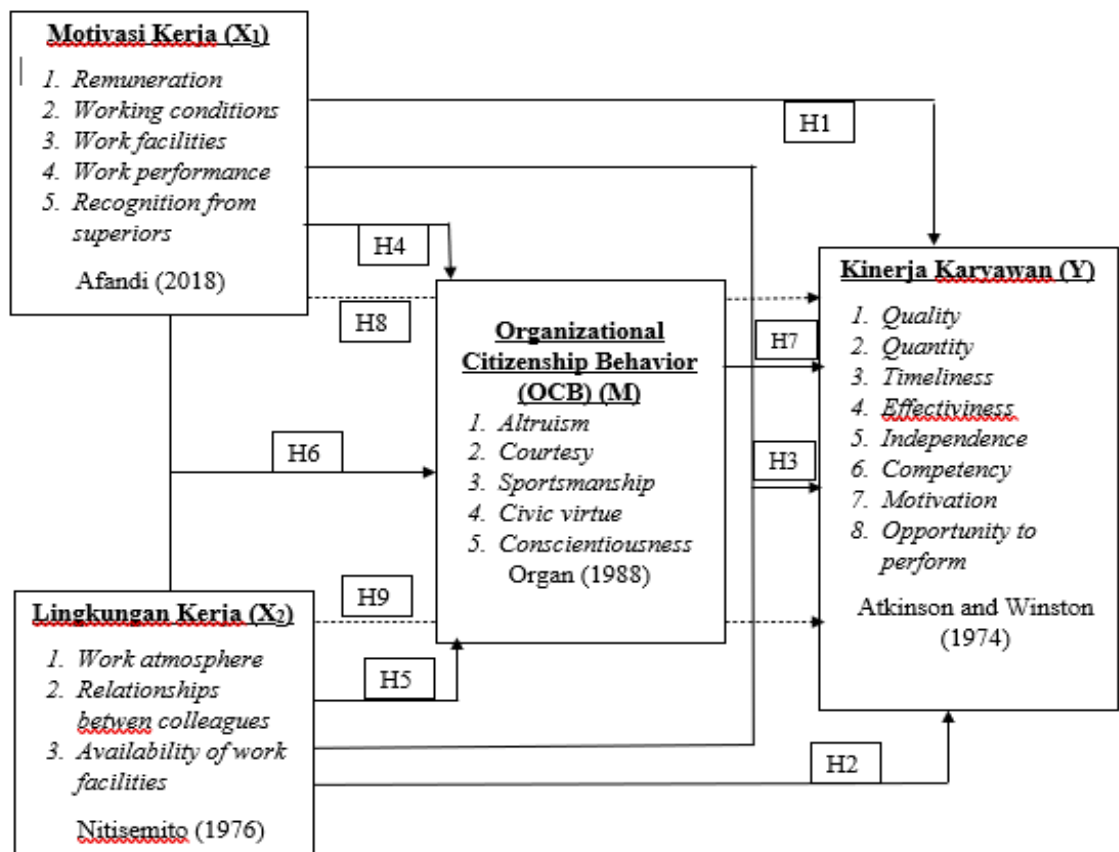
Teori lingkungan kerja yang dijadikan acuan yaitu Nitisemito (dalam Dewi, 2015), Sowa (1986), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), dan George C. Homans (1958). Teori kinerja karyawan yang dijadikan acuan yaitu Rahayu (2017), Hutas Borman dan Motowidlo (1993), Campbell (1990), sementara teori OCB yang dijadikan acuan yaitu Organ (dalam Soegandhi *et al.*, 2013) dan

Organ (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB.

H9: *Diduga lingkungan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.*

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Menurut Brydges dan Batt (2023), kerangka pemikiran adalah alat penting dalam penelitian yang secara eksplisit menghubungkan literatur, teori, metodologi dan desain penelitian dengan masalah yang diteliti. Kerangka pemikiran dapat diartikan sebagai susunan asosiasi yang dijelaskan dan diuraikan secara logis untuk setiap variabel berdasarkan hasil pengamatan, tinjauan langsung, dan wawancara. Dengan demikian, kerangka pemikiran untuk penelitian ini tersaji pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Ilustrasi Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Keterangan:

1. Variabel penyebab yang diteliti dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X1) serta Lingkungan Kerja (X2).
2. Variabel yang dipengaruhi oleh faktor lain dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel *intervening* yang dianalisis dalam penelitian ini adalah OCB (M).

2.5 Hipotesis Penelitian

Zhong Yiping (2024) berpendapat bahwa hipotesis merupakan

proposisi sementara yang dibuat berdasarkan fakta empiris dan teori ilmiah untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang sedang diteliti. Hipotesis harus spesifik dan dapat diuji secara langsung untuk memprediksi hasil tertentu dalam penelitian dan sekaligus memungkinkan peneliti menguji apakah asumsi mereka benar atau tidak. Diharapkan solusi atas permasalahan yang dihadapi dapat diperoleh.

H1: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H5: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H6: Diduga motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H7: Diduga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H8: Diduga OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H9: Diduga OCB dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2023), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada pengukuran objektif terhadap fenomena sosial dengan menggunakan data numerik yang dianalisis melalui prosedur statistik. Penelitian ini berfokus pada pengujian teori, hubungan antarvariabel, serta upaya untuk menghasilkan generalisasi yang dapat berlaku pada populasi yang lebih luas. Dengan demikian, penelitian kuantitatif dipandang sebagai pendekatan sistematis, terstruktur, dan berorientasi pada fakta yang dapat diukur, sehingga memungkinkan peneliti menarik kesimpulan yang valid dan reliabel berdasarkan data yang terstandar.

Pengambilan sampel dilakukan secara acak untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan di PT XYZ. Menurut Creswell (2023) kuesioner merupakan salah satu instrumen utama dalam penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengumpulkan data secara terstruktur melalui seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden. Instrumen ini dirancang untuk mengukur variabel penelitian dengan cara yang objektif, terstandar, dan memungkinkan perbandingan antarresponden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan maupun pertanyaan terbuka yang memberi ruang bagi responden untuk menjawab lebih bebas. Dengan demikian, kuesioner dianggap sebagai

alat yang efektif untuk memperoleh data dalam jumlah besar, menjaga konsistensi jawaban, serta mendukung analisis statistik dalam upaya menguji hipotesis penelitian.

3.2 Profil Perusahaan

PT XYZ didirikan pada tahun 1890 dengan nama “*ParcVaccinogene*” sebagai perusahaan *lifescience* kelas dunia yang berdaya saing global yang memiliki peran untuk menyediakan serta mengembangkan produk *lifescience* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup. Karena pentingnya peran dalam membangun kesehatan bangsa, keberadaan XYZ dipertahankan dari masa ke masa. PT XYZ fokus pada penelitian, pengembangan, produksi, dan pemasaran produk biologi dan produk farmasi secara nasional dan global. PT XYZ telah menerapkan berbagai sistem terintegrasi, mulai dari Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) dan Current Good Manufacturing Practices (cGMP) dari Badan Kesehatan Dunia (WHO).

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada sebuah perusahaan yang bergerak di sektor farmasi yaitu PT XYZ di Jl. Pasteur No. 28, Bandung 40161, Jawa Barat, Indonesia.

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT XYZ adalah sebagai berikut:

“Menjadi perusahaan *lifescience* kelas dunia yang berdaya saing global” Biofarma ingin menjadi perusahaan yang dikenal secara global di bidang ilmu kehidupan, termasuk farmasi, biologi,

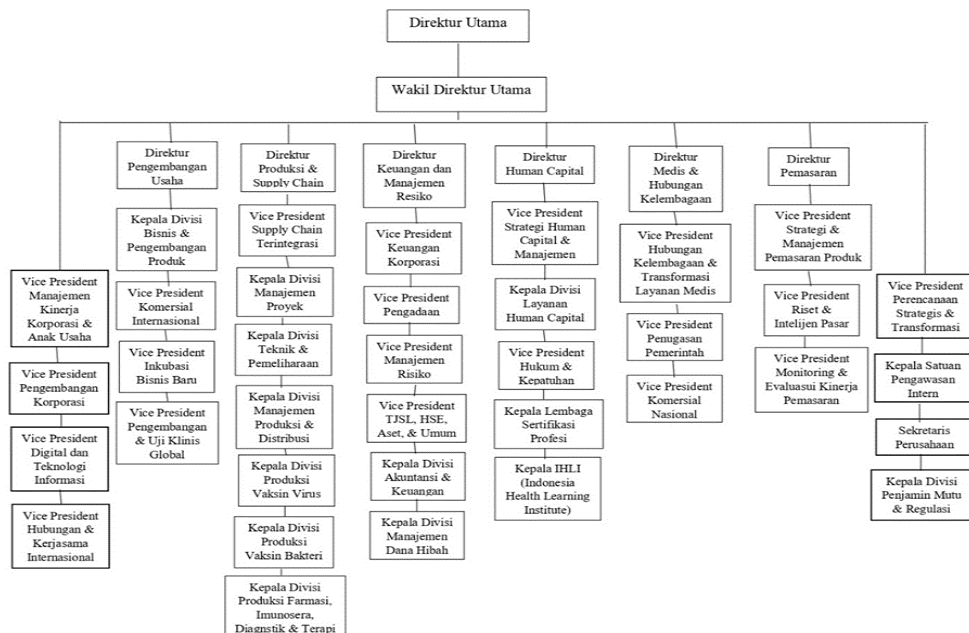
dan kesehatan. Biofarma berambisi untuk bersaing di tingkat internasional, menawarkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi dan inovatif.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka PT XYZ memiliki misi sebagai berikut:

1. Menyediakan dan mengembangkan produk *life science*.
2. Produk-produk harus memenuhi standar kualitas internasional serta memastikan keamanan dan efektivitasnya.
3. Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui produk dan layanan kesehatan yang inovatif dan berkualitas tinggi.

3.2.3 Struktur Perusahaan

Susunan organisasi PT XYZ ditunjukkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: Annual Report Tahun 2024

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Creswell (2023) menjelaskan bahwa variabel dalam penelitian merupakan konsep ataupun konstruk yang dapat diukur, memiliki nilai yang bervariasi antarindividu atau antarobjek, serta digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti. Variabel menjadi inti dalam penelitian kuantitatif karena berfungsi sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, menguji hubungan, maupun menjelaskan pengaruh antarunsur yang dikaji. Variabel dalam penelitian kuantitatif biasanya diklasifikasikan menjadi variabel independen, dependen, moderator, atau mediator, sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara sistematis melalui metode statistik untuk memperoleh kesimpulan yang objektif dan dapat digeneralisasikan.

Berdasarkan pemaparan di atas, variabel penelitian dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti sehingga memungkinkan untuk ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan meliputi motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai variabel independen, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen serta OCB (M) sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

Menurut Creswell (2023), variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau diduga menjadi penyebab terjadinya perubahan pada variabel lain, khususnya variabel dependen, dalam suatu penelitian kuantitatif. Variabel ini sering disebut sebagai variabel prediktor atau bebas karena nilainya ditentukan oleh peneliti dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam kerangka penelitian. Peran utama variabel

independen adalah menjelaskan atau memprediksi arah serta besarnya pengaruh terhadap variabel dependen, sehingga analisis statistik dapat menunjukkan hubungan kausal maupun korelasional antarvariabel secara lebih objektif. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen, yaitu (X1) yang mewakili motivasi kerja dan (X2) yang mewakili lingkungan kerja.

2. Variabel Dependen (Y)

Creswell (2023) menyatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi fokus dalam penelitian kuantitatif karena dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel independen. Variabel ini sering disebut sebagai variabel terikat atau *outcome*, sebab nilainya berubah sebagai konsekuensi dari manipulasi atau variasi pada variabel lain. Variabel dependen digunakan untuk mengukur hasil, dampak, atau efek dari suatu perlakuan maupun kondisi tertentu, sehingga analisis terhadap variabel ini memungkinkan peneliti untuk mengetahui sejauh mana variabel independen memberikan pengaruh dalam konteks penelitian yang dilakukan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3. Variabel *Intervening* (M)

Creswell (2023) menyatakan bahwa variabel mediator adalah variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan cara menjelaskan bagaimana atau melalui mekanisme apa pengaruh tersebut terjadi. Variabel ini berfungsi sebagai perantara yang memungkinkan peneliti memahami proses atau jalur

kausal yang lebih kompleks dibandingkan dengan hubungan langsung antarvariabel. Adanya variabel *intervening*, penelitian kuantitatif dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi hasil, sehingga interpretasi hubungan antarvariabel menjadi lebih mendalam dan akurat. Pada penelitian ini OCB merupakan variabel *intervening*.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Atkinson dan Winston (1974), kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan sejauh mana individu mampu menggunakan kemampuan, keterampilan, dan motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari cara seseorang melaksanakan pekerjaannya, termasuk kedisiplinan, ketepatan waktu, serta kualitas kontribusi yang diberikan dalam mendukung produktivitas organisasi. Indikator kinerja karyawan mencakup:

1. *Quality* (Kualitas)

Kualitas merujuk pada sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar yang ditetapkan, baik dari segi ketelitian, keakuratan, maupun kesesuaian dengan prosedur yang berlaku. Kualitas kinerja menjadi tolok ukur utama karena menentukan nilai

guna dari pekerjaan yang dilakukan. Dengan standar kualitas tinggi, hasil kerja karyawan tidak hanya mampu menjawab kebutuhan organisasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pihak yang menerima hasil kerja tersebut.

2. *Quantity* (Kuantitas)

Kuantitas adalah ukuran banyaknya output kerja yang dihasilkan seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Indikator ini berkaitan erat dengan produktivitas, di mana semakin besar jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target, semakin tinggi kinerja karyawan. Kuantitas menunjukkan efisiensi tenaga dan waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

3. *Timeliness* (Tepat waktu)

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Indikator ini penting karena keterlambatan dapat berdampak pada efektivitas alur kerja organisasi secara keseluruhan. Timeliness juga menunjukkan disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam mengatur waktu serta memprioritaskan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4. *Effectiveness* (Efektivitas)

Efektivitas adalah sejauh mana hasil kerja karyawan mampu mencapai sasaran yang ingin dicapai melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Efektivitas menekankan pada hasil yang tepat

sasaran, artinya pekerjaan yang dilakukan benar-benar memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian target organisasi. Dengan demikian, efektivitas mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan antara usaha yang dikeluarkan dan manfaat yang dihasilkan.

5. *Independence* (Kemandirian)

Independence adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada pengawasan atasan. Indikator ini mencerminkan inisiatif, kepercayaan diri, serta kemampuan problem solving seorang karyawan dalam situasi kerja. Kemandirian yang baik akan membantu meningkatkan efisiensi kerja serta mengurangi beban koordinasi yang berlebihan dalam organisasi.

6. *Motivation* (Motivasi)

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan bersemangat untuk bekerja, bertahan menghadapi kesulitan, serta konsisten dalam mencapai target. Motivasi berperan penting dalam menentukan kualitas maupun kuantitas kinerja karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berinisiatif, tekun, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

7. *Opportunity to Perform* (Kesempatan untuk Berkinerja)

Kesempatan untuk berkinerja adalah kondisi yang

memungkinkan karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik, termasuk dukungan dari lingkungan kerja, ketersediaan fasilitas, serta kebijakan organisasi. Meskipun karyawan memiliki kemampuan dan motivasi, tanpa adanya kesempatan yang memadai, kinerja tidak dapat diwujudkan secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan lingkungan yang kondusif agar karyawan dapat menunjukkan potensi terbaiknya.

3.4.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (M)*

Menurut Organ (1988), OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara sukarela dan tidak secara langsung diatur oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. OCB mencakup perilaku kerja yang dilakukan di luar kewajiban resmi jabatan, bersifat sukarela dan mendukung kemajuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, OCB merupakan bentuk perilaku ekstra yang bersifat pro-organisasi dan memberikan kontribusi positif bagi kelancaran fungsi organisasi tanpa harus ada paksaan atau imbalan formal. Indikator OCB mencakup:

1. *Altruism* (Membantu Rekan Kerja)

Altruism adalah perilaku individu yang secara sukarela membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku ini mencerminkan kepedulian sosial dan dukungan antarkolega yang dapat memperkuat kerja tim dan meningkatkan efektivitas organisasi

secara keseluruhan.

2. *Courtesy* (Menjaga Hubungan Baik)

Courtesy merupakan upaya untuk menjaga dan memelihara hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja dengan cara menghindari konflik, memberikan informasi yang diperlukan, dan bertindak dengan cara yang penuh hormat. Sikap ini membantu mengurangi gesekan dan masalah yang dapat mengganggu proses kerja dan hubungan kerja yang sehat.

3. *Sportmanship* (Perilaku yang Sportif)

Perilaku *sportmanship* merupakan kemampuan seorang karyawan untuk bersikap positif dan toleran terhadap ketidaknyamanan atau masalah kecil di lingkungan kerja tanpa mengeluh atau menyebarkan ketidakpuasan. Sikap ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan menjaga motivasi kolektif tetap tinggi.

4. *Civic virtue* (Tanggung Jawab)

Civic virtue merupakan keterlibatan aktif dan bertanggung jawab terhadap isu-isu organisasi, seperti menghadiri rapat, mengikuti perkembangan organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang meningkatkan keberlangsungan organisasi. Hal ini menunjukkan komitmen karyawan tidak hanya pada tugas individu, tetapi juga pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

5. *Conscientiousness* (Kesadaran Diri)

Conscientiousness adalah tingkat kedisiplinan, ketelitian, dan

keseriusan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka melebihi apa yang secara formal diharapkan. Sikap ini mencerminkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan keinginan untuk menjaga standar kerja yang baik demi keberhasilan organisasi.

3.4.3 Motivasi Kerja (X1)

Menurut Afandi (2018), motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu yang membuatnya terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga aktivitas tersebut menghasilkan hasil yang baik dan berkualitas. Motivasi kerja berperan penting dalam mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dengan motivasi yang kuat, karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja mereka sehingga turut berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Indikator dalam motivasi kerja mencakup:

1. *Remuneration* (Remunerasi)

Remunerasi atau imbalan finansial merupakan salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Remunerasi yang memadai dan adil akan meningkatkan kepuasan kerja, semangat, dan loyalitas karyawan, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

2. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Kondisi kerja yang baik mencakup aspek keamanan,

kenyamanan, dan lingkungan yang mendukung pelaksanaan tugas. Kondisi kerja yang optimal memberikan rasa aman dan kepuasan bagi karyawan sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat dan efektif.

3. *Work Facilities* (Fasilitas Kerja)

Fasilitas kerja menjadi salah satu peran penting dalam motivasi kerja, seperti peralatan, teknologi, dan sarana pendukung lainnya yang memadai agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan mudah dan efisien. Fasilitas yang lengkap dan berkualitas dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan.

4. *Work Performance* (Prestasi Kerja)

Prestasi kerja merupakan hasil nyata dari motivasi yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Prestasi yang baik akan memberikan rasa bangga dan kepuasan, sehingga memacu karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan performanya.

5. *Recognition from Superiors* (Pengakuan dari Atasan)

Pengakuan atau apresiasi dari atasan sangat berpengaruh dalam memotivasi karyawan. Pengakuan yang tulus dan tepat waktu dapat memperkuat rasa harga diri dan motivasi internal karyawan untuk terus memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

3.4.4 Lingkungan Kerja (X2)

Menurut Alex Nitisemito (1976), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat

memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memberikan kenyamanan dan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Dengan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan merasa nyaman, termotivasi, dan mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan gangguan dan menurunkan produktivitas kerja karyawan. Indikator lingkungan kerja mencakup:

1. *Work Atmosphere* (Suasana Kerja)

Suasana kerja adalah kondisi sekitar tempat karyawan bekerja yang menciptakan perasaan nyaman atau tidak nyaman yang sangat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Suasana yang bersih, aman, tidak bising, dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugas.

2. *Relationships Betwen Colleagues* (Hubungan dengan Rekan Kerja)

Hubungan harmonis dan kerja sama yang baik antara rekan kerja sangat penting untuk mendukung kelancaran pekerjaan. Hubungan interpersonal yang positif meminimalisasi konflik dan meningkatkan solidaritas, yang akhirnya memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

3. *Availability of Work Facilities* (Tersedianya Fasilitas Kerja)

Tersedianya fasilitas kerja yang memadai, seperti peralatan dan sarana pendukung lainnya, adalah faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Fasilitas yang lengkap dan sesuai kebutuhan karyawan membantu memperlancar proses kerja, mengurangi kesulitan operasional, dan meningkatkan kenyamanan serta produktivitas kerja.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Menurut Creswell (2023), populasi merupakan keseluruhan individu, kelompok, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus dalam suatu penelitian. Populasi ini menjadi dasar pengambilan sampel yang nantinya dianalisis untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi tersebut. Pentingnya ketepatan definisi populasi dalam penelitian agar data yang diperoleh representatif dan hasil penelitian valid serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Populasi tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi juga bisa mencakup objek, fenomena, atau kejadian sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ditujukan kepada seluruh karyawan PT XYZ berjumlah 1.863 karyawan.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel penelitian menurut Creswell (2023) merupakan bagian atau subset dari populasi yang dipilih secara representatif untuk

mewakili seluruh anggota populasi dalam penelitian. Sampel ini dipilih agar hasil penelitian yang diperoleh dapat digeneralisasikan ke populasi secara keseluruhan dengan tingkat akurasi yang dapat diterima. Pemilihan sampel yang tepat sangat penting dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan hasil yang valid dan reliabel. Metode yang akan digunakan dalam pengambilan sampel yaitu *non-probability sampling*, disesuaikan dengan tujuan dan desain penelitian. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2020), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Perkiraan tingkat kesalahan (10%)

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{1863}{1+1863(10\%)^2} = 94,90$$

Berdasarkan uraian di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 94,90, dibulatkan menjadi 95 orang.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*. Menurut Stockemer (2019), *purposive sampling* merupakan salah satu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan khusus. Berikut adalah kriteria responden yang telah ditentukan oleh peneliti:

1. Karyawan aktif divisi manajemen produksi dan distribusi PT XYZ yang terdaftar secara resmi dan masih bekerja pada saat penelitian dilakukan.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun, karena karyawan dengan pengalaman kerja tersebut dianggap telah memahami sistem kerja, budaya organisasi, serta mampu menilai kondisi lingkungan kerja dan tingkat motivasinya secara objektif.
3. Menduduki posisi pada level operasional hingga supervisor, karena kelompok ini memiliki peran langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari serta berinteraksi secara intens dengan rekan kerja, sehingga dapat mencerminkan perilaku OCB secara nyata.

Dari perhitungan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin, dengan perkiraan tingkat kesalahan sig. $10\% = 0.10$. Peneliti menentukan jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 95 karyawan pada divisi manajemen produksi dan distribusi PT XYZ yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Creswell (2023), data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber asli melalui metode seperti survei, eksperimen, atau observasi sistematis. Data ini bersifat orisinal dan belum pernah diolah sebelumnya, sehingga

memberikan gambaran nyata dan segar mengenai fenomena yang diteliti. Pengumpulan data primer memungkinkan peneliti melakukan kontrol penuh terhadap validitas dan reliabilitas data, serta menyesuaikan instrumen pengumpulan data dengan kebutuhan spesifik penelitian. Data primer biasanya berupa angka atau kode numerik yang dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis dan hubungan antarvariabel. Karena diperoleh langsung dari populasi atau sampel melalui instrumen yang terstandar, data primer ini menjadi fondasi utama untuk menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan secara ilmiah. Pengumpulan data primer harus dilakukan dengan prosedur yang ketat agar bebas dari bias dan kesalahan pengukuran sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan menjawab tujuan penelitian dengan akurat

2. Data Sekunder

Menurut Creswell (2023), data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sudah tersedia dan tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Data yang dimaksud berupa informasi yang telah dikumpulkan, diolah, dan dipublikasikan oleh pihak lain sebelumnya, seperti buku, jurnal, laporan penelitian, arsip, atau dokumen resmi lainnya. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang luas dan beragam tanpa harus melakukan pengumpulan data secara langsung, sehingga dapat menghemat waktu dan biaya. Namun, peneliti harus melakukan evaluasi kritis terhadap kualitas, relevansi, dan validitas

data tersebut agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Dalam konteks analisis data kuantitatif, data sekunder sering kali digunakan sebagai pelengkap atau perbandingan terhadap data primer untuk memperkuat temuan penelitian.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Creswell (2023) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan alat pengumpulan data dalam penelitian kuantitatif yang dirancang dalam bentuk daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang harus diisi atau dijawab oleh responden. Kuesioner digunakan untuk mengukur variabel tertentu secara sistematis dan objektif dengan memanfaatkan skala pengukuran yang telah ditentukan sebelumnya, seperti skala *Likert*, skala nominal, atau skala interval. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari sampel atau populasi dalam jumlah besar dengan cara yang efisien dan terstandar, sehingga hasilnya dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

Proses distribusi dan pengumpulan kuesioner, baik secara langsung maupun melalui media elektronik, kuesioner harus dirancang dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami agar mengurangi kemungkinan kesalahan pengisian dan meningkatkan validitas data. Pentingnya uji coba instrumen kuesioner sebelum digunakan adalah agar instrumen tersebut dapat mengukur variabel secara akurat dan konsisten.

Setiap item jawaban dalam kuisisioner telah diberikan skor dengan menggunakan skala *Likert*. Menurut Creswell (2023), skala *Likert* adalah salah satu jenis skala pengukuran yang digunakan secara luas dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap suatu variabel tertentu. Skala ini menyediakan sejumlah pernyataan yang harus diberi penilaian oleh responden berdasarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka. Bobot yang digunakan pada penelitian ini dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS); 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Netral (N); 4 = Setuju (S); 5 = Sangat Setuju (SS). Keunggulan utama skala ini adalah kemampuannya menangkap variasi tingkat sikap yang tidak hanya sekadar ya atau tidak, sehingga menghasilkan data yang lebih kaya dan akurat.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Subhaktiyasa (2024), uji validitas adalah proses sistematis untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian benar-benar mengukur konstruk atau variabel yang dimaksud, bukan sekadar pertanyaan yang relevan, tetapi juga bermakna dalam konteks sosial dan budaya responden. Sedangkan menurut Creswell (2023), uji validitas adalah prosedur yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu alat ukur dalam mengukur apa yang memang seharusnya diukur dalam penelitian. Uji ini penting untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat memberikan

data yang akurat dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Kuesioner dapat dinyatakan valid apabila pertanyaan yang disajikan mampu menerangkan apa yang sudah diukur pada responden. Menurut Ghazali (2018) validitas dapat diukur dengan dua cara, yaitu:

1. Melakukan korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor variabel.
2. Melakukan korelasi *bivariat* antara skor setiap indikator dengan total skor variabel.

Untuk menguji validitas dalam penelitian ini, digunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus yang dikemukakan oleh Creswell (2023):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi Pearson

n = Jumlah responden

X = Skor variabel independen

Y = Skor variabel dependen

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali antara skor X dan Y

Korelasi ini dinyatakan dengan simbol r yang nilainya berkisar antara -1 hingga +1. Nilai r positif menunjukkan hubungan searah, maka semakin tinggi X , semakin tinggi Y , sedangkan nilai r negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah, maka semakin tinggi X ,

semakin rendah Y. Creswell (2023) menjelaskan bahwa hasil analisis korelasi ini berguna untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dan dapat menjadi dasar dalam pengujian hipotesis penelitian kuantitatif sebelum dilakukan analisis regresi.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Creswell (2023) adalah proses yang menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen penelitian ketika dilakukan pengukuran berulang kali pada kondisi yang sama. Uji ini bertujuan memastikan bahwa instrumen memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya dalam mengukur variabel yang sama.

Dalam penelitian ini, reliabilitas indikator diuji menggunakan metode *alfa Cronbach*. *Cronbach Alpha* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu instrumen penelitian, yaitu sejauh mana butir pertanyaan dalam kuesioner saling berkaitan dan mengukur konstruk yang sama secara konsisten, Creswell menjelaskan bahwa nilai *Alfa Cronbach* (α) berkisar antara 0 sampai 1, dengan interpretasi umum sebagai berikut:

$$\alpha \geq 0.90 \rightarrow \text{Sangat reliabel}$$

$$0.70 \leq \alpha < 0.90 \rightarrow \text{Reliabel}$$

$$0.60 \leq \alpha < 0.70 \rightarrow \text{Cukup reliabel}$$

$$\alpha < 0.60 \rightarrow \text{Tidak reliabel}$$

Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan uji rumus Creswell (2023):

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right\}$$

Keterangan:

α = Koefisien reliabilitas (*Alfa Cronbach*)

k = Jumlah item atau butir pertanyaan

Si^2 = Varian dari setiap butir pertanyaan

St^2 = Varian total dari keseluruhan butir pertanyaan

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Creswell (2023), uji heteroskedastisitas adalah uji yang digunakan untuk memeriksa apakah varians residual dari model regresi bersifat konstan atau tidak pada seluruh rentang nilai variabel independen. Uji ini bertujuan memastikan bahwa asumsi klasik dalam analisis regresi terpenuhi, yaitu homoskedastisitas, di mana varians residual tidak berubah-ubah. Jika terdapat ketidaksamaan varians residual antarpengamatan yang disebut heteroskedastisitas, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi klasik dan hasil analisis bisa menjadi bias dan tidak efisien.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2018) merupakan pengujian dalam model regresi yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antarvariabel bebas (variabel independen). Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam

model regresi maka dapat menggunakan analisis berikut:

- a. Apabila nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi secara empiris cukup tinggi, namun banyak variabel independen yang tidak signifikan sehingga hal ini dapat memengaruhi variabel dependen.
- b. Analisis matriks korelasi antarvariabel independen dapat dilakukan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas. Apabila terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen (biasanya di atas 0,90), hal ini mengindikasikan potensi multikolinearitas. Multikolinearitas dapat terjadi akibat adanya pengaruh kombinasi dari dua atau lebih variabel independen.
- c. Selain itu, multikolinearitas juga dapat dianalisis melalui nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan sejauh mana setiap variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018), uji normalitas merupakan prosedur yang akan digunakan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data menggunakan uji *kolmogrov Smirnov* apabila nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* berada di atas 0,05, variabel residual dianggap memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, jika nilai tersebut di bawah 0,05, asumsi normalitas tidak terpenuhi.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Menurut Ghozali (2018), regresi linier dapat digunakan untuk menganalisis perubahan variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Berikut adalah jenis-jenis analisis regresi linear yang umum digunakan:

1. Regresi Linear Sederhana

Creswell (2023) menjelaskan bahwa regresi linier sederhana adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk memperkirakan dan menguji seberapa kuat pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen melalui model linier. Dalam regresi ini, dibentuk persamaan berupa $Y = \alpha + bX + e$, di mana α adalah konstanta *intercept*, b adalah koefisien regresi *slope* yang mengukur seberapa besar perubahan variabel dependen ketika variabel independen bergeser satu satuan, dan e adalah *error term*. Rumus untuk regresi linear sederhana ditunjukkan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + bX + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X = Motivasi Kerja

A = konstanta, yaitu nilai kinerja karyawan saat tidak ada pengaruh dari variabel independen

b = Koefisien regresi yang menunjukkan seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja atau Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

e = Error term, yaitu faktor kesalahan atau variabel lain di luar model yang memengaruhi hasil

2. Regresi Linear Berganda

Menurut Creswell (2023), regresi linier berganda merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis pengaruh simultan dari lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen (Y). Dengan menggunakan model ini, peneliti dapat memperkirakan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel prediktor dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen, sambil mengendalikan pengaruh variabel lain. Analisis regresi berganda dapat dilakukan ketika terdapat minimal dua variabel independen:

1) Model Regresi Pertama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Analisis regresi model ini digunakan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap OCB (M).

$$M = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Keterangan:

$M = OCB$

$X_1 = \text{Motivasi Kerja}$

$X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$

$a_1 = \text{Konstanta}$

$b_1, b_2 = \text{Koefisien regresi masing-masing variabel independen}$

$e_1 = \text{Error term}$

2) Model Regresi Kedua (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi pada model II digunakan untuk mengkaji pengaruh langsung motivasi kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan OCB (M) terhadap kinerja karyawan (Y).

$$Y = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5M + e_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Lingkungan Kerja

M = OCB

a_2 = Konstanta

b_3, b_4, b_5 = Koefisien Regresi masing-masing variabel

e_2 = *Error term*

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa uji t digunakan untuk membandingkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Penolakan dan penerimaan hipotesis dilakukan dengan kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis nol dapat diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Jika terjadi seperti itu secara parsial, variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Jika terjadi seperti itu secara parsial, variabel independen menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018), uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan. Pengaruh variabel dependen diuji dengan menggunakan tingkat signifikansi $0,05$ ($\alpha = 5\%$). Adapun beberapa kriteria untuk pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai F lebih besar dari 4, maka H_0 ditolak, sehingga hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F dari tabel. Jika F hitung lebih besar dari F tabel, H_0 ditolak dan H_a diterima.

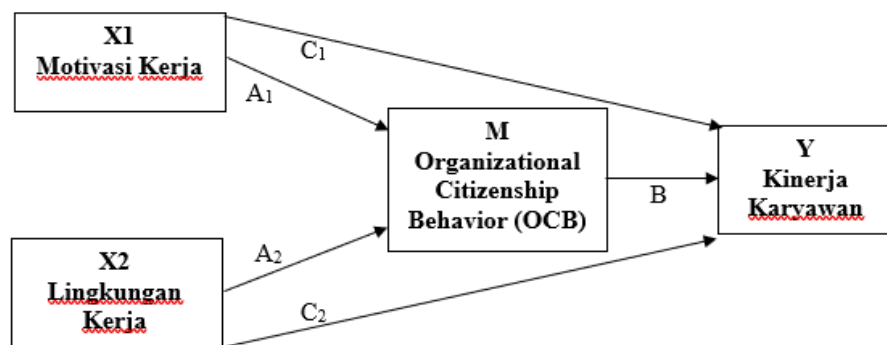
3. Koefisien Determinasi (R^2)

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen secara keseluruhan mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilainya, semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan

variabel dependen.

4. Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2018), analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda dan menggunakan uji Sobel untuk melakukan penaksiran hubungan kualitas antarvariabel yang sudah ditetapkan sebelumnya. Uji Sobel merupakan pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel.



Gambar 3.2 Uji Sobel

Sumber: Ghozali (2018)

Keterangan:

A_1 = Pengaruh langsung Motivasi Kerja (X_1) terhadap OCB (M)

A_2 = Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X_2) terhadap OCB (M)

B = Pengaruh langsung OCB (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

C_1 = Pengaruh langsung Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

C_2 = Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA

Bab ini membahas pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada divisi manajemen distribusi dan produksi PT XYZ. Kuesioner penelitian ini disebarakan sebanyak 95 kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini mencapai 100 persen. Pembahasan mencakup karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi, serta analisis jalur. Pengolahan data dilakukan menggunakan *software* SPSS versi 25.

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan dari responden sebanyak 95 orang, maka data penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan karakteristik responden pada tabel 4.1 sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah	Persentase
Laki-laki	46	48,42
Perempuan	49	51,58
Jumlah	95	100

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa responden di dalam penelitian ini sebagian besar adalah perempuan dengan jumlah sebanyak 49 orang atau sebesar 51,58 persen.

2. Usia

Berdasarkan usia responden, pengelompokkan responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 25 Tahun	4	4,21
25 – 30 Tahun	61	64,21
31 – 40 Tahun	30	31,58
Jumlah	95	100

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 25 – 30 tahun, yaitu sebanyak 61 orang atau sebesar 64,21%. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar karyawan di PT XYZ tergolong dalam usia produktif sehingga kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan dapat berjalan secara maksimal.

3. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 95 responden, diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA / Sederajat	0	0
S1	95	100
S2	0	0
S3	0	0
Jumlah	95	100

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa seluruh responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1 dengan jumlah 95 orang. Dengan latar belakang pendidikan tersebut, perusahaan diharapkan memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan bidangnya sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

4. Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang diperoleh dari 95 responden, diperoleh informasi mengenai masa kerja responden dalam penelitian ini. Pengelompokan karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 Tahun	4	4,21
2 – 5 Tahun	61	64,21
Lebih dari 5 Tahun	30	31,58
Jumlah	95	100

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 2–5 tahun, yaitu sebanyak 61 orang atau sebesar 64,21 persen. Dengan demikian, perusahaan memberikan motivasi yang menjadi salah satu faktor untuk mendorong OCB yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Untuk mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden yang dominan, berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.5 ringkasan kelompok responden yang dominan dari masing-masing

karakteristik.

Tabel 4.5 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Karakter Utama	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Perempuan	49	51,58
2	Usia	25-30 Tahun	61	64,21
3	Pendidikan Terakhir	S1	95	100
4	Masa Kerja	2-5 Tahun	61	64,21

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dilihat berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang. Sebagian besar responden berusia 25-30 tahun dengan jumlah 61 orang. Seluruh responden memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 95 orang, serta mayoritas memiliki masa kerja 2–5 tahun dengan jumlah 61 orang.

4.1.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban responden yang telah direkapitulasi selanjutnya dianalisis untuk mengetahui kondisi motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, serta ocb yang terdapat dalam perusahaan.

Interval Kelas = Nilai Maksimum – Nilai Minimum + Jumlah

Interval Kelas = $5 - 1 \div 5 = 0,80$

Tabel 4.6 Kategori Interval Kelas

Interval Kelas	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah

2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

1. Motivasi Kerja (X₁)

Berikut disajikan penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja pada PT XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Remunerasi (<i>Remuneration</i>)				
1	Termotivasi bekerja lebih baik karena adanya peluang promosi atau bonus	3,17	63%	Sedang
2	Gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan	3,22	64%	Sedang
3	Penghasilan yang diterima memotivasi untuk bekerja lebih baik	3,42	68%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,27	65%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Suasana Kerja (<i>Working condition</i>)				
4	Lingkungan kerja saya terasa nyaman dan menyenangkan	3,16	63%	Sedang
5	Suasana kerja yang positif membuat lebih bersemangat dalam bekerja	3,35	67%	Sedang
6	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik	3,35	67%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,28	66%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Fasilitas Kerja (<i>Work Facilities</i>)				
7	Sarana kerja yang tersedia membantu menyelesaikan tugas lebih mudah	3,46	69%	Tinggi
8	Peralatan kerja yang disediakan membantu dalam bekerja secara efektif	3,22	64%	Sedang
9	Fasilitas kerja sudah	3,32	66%	Sedang

	memadai untuk menunjang pekerjaan			
	Mean (Rata-rata)	3,33	67%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Performa Kerja (<i>Work Performance</i>)				
10	Saya berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan	3,33	67%	Sedang
11	Dapat bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	3,26	65%	Sedang
12	Dapat berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik	3,27	65%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,29	66%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Pengakuan dari Atasan (<i>recognition from superiors</i>)				
13	Saya mendapatkan evaluasi dan umpan balik yang membangun dari atasan	3,29	66%	Sedang
14	Merasa usaha dan kontribusi dihargai oleh atasan	3,24	65%	Sedang
15	Atasan dapat memperhatikan usaha yang saya lakukan	3,08	62%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,21	64%	Sedang
	Motivasi Kerja	3,28	66%	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja

No	Dimensi dari Variabel Motivasi Kerja	Mean	%	Kategori
1	Remunerasi	3,27	65	Sedang
2	Suasana Kerja	3,28	66	Sedang
3	Fasilitas Kerja	3,33	67	Sedang
4	Performa Kerja	3,29	66	Sedang
5	Pengakuan dari Atasan	3,21	64	Sedang
	Total	3,28	66	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 95 responden, diketahui bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap motivasi kerja di PT XYZ berada pada kategori sedang, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,28 atau 66 persen. Dimensi fasilitas kerja menjadi nilai tertinggi dengan rata-rata 3,33 atau 67 persen. Sedangkan dimensi pengakuan dari atasan menjadi nilai terendah dengan rata-rata 3,21 atau 64 persen. Dimensi lain seperti remunerasi, suasana kerja, dan performa kerja juga berada pada kategori sedang, yang berarti faktor-faktor tersebut cukup berperan, namun belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi kerja secara maksimal.

2. Lingkungan Kerja (X₂)

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja yang ada di PT XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Suasana Kerja (<i>Work Atmosphere</i>)				
1	Lingkungan kerja yang kondusif mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan	3,17	63%	Sedang
2	Suasana kerja yang menyenangkan membuat saya bersemangat dalam bekerja	3,01	60%	Sedang
3	Atasan dapat memperhatikan usaha yang saya lakukan	3,02	60%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,07	61%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Hubungan dengan rekan kerja (<i>Relationship between colleagues</i>)				
4	Tugas dalam pekerjaan	3,29	66%	Sedang

	terselesaikan karena terjalannya kerjasama			
5	Terjalannya komunikasi antar karyawan membantu kelancaran penyelesaian pekerjaan	3,13	63%	Sedang
6	Hubungan kerja terjalin secara harmonis dan saling menghargai	3,23	65%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,22	64%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Fasilitas kerja (<i>availability of work facilities</i>)				
7	Perlengkapan kerja yang tersedia membantu pelaksanaan tugas-tugas	3,39	68%	Sedang
8	Fasilitas penunjang yang tersedia membantu produktifitas kerja	3,31	66%	Sedang
9	Fasilitas kerja mudah diakses dan digunakan	3,15	63%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,28	66%	Sedang
	Lingkungan Kerja	3,19	64%	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 4.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja

No	Dimensi dari Variabel Lingkungan Kerja	Mean	%	Kategori
1	Suasana Kerja	3,07	61	Sedang
2	Hubungan dengan Rekan Kerja	3,22	64	Sedang
3	Fasilitas Kerja	3,28	66	Sedang
Total		3,19	64	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 95 responden, diketahui bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap lingkungan kerja di PT XYZ berada pada kategori sedang, dengan nilai rata-rata sebesar 3,19 atau 64 persen. Fasilitas kerja dinilai lebih baik dibandingkan

dengan aspek lainnya, namun suasana kerja masih perlu ditingkatkan agar kualitas lingkungan kerja dapat mencapai kategori yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja sudah cukup baik, namun belum maksimal.

3. Kinerja Karyawan

Berikut disajikan penilaian responden terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Kualitas kerja (<i>Quality of work</i>)				
1	Hasil pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan	3,14	63%	Sedang
2	Ketelitian dalam bekerja	3,02	60%	Sedang
3	Dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja	3,17	63%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,11	62%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Kuantitas kerja (<i>Quantity of work</i>)				
4	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan	3,29	66%	Sedang
5	Kemampuan bekerja sesuai dengan waktu standar	3,31	66%	Sedang
6	Kemampuan bekerja secara efisien	3,07	61%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,22	64%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Tepat waktu (<i>timeliness</i>)				
7	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat	3,28	66%	Sedang

	waktu (<i>deadline</i>)			
8	Tugas diselesaikan tanpa keterlambatan yang tidak perlu	3,12	62%	Sedang
9	Datang dan pulang kerja tepat waktu	3,33	67%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,24	65%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Efektifitas (<i>effectiveness</i>)				
10	Dapat menyelesaikan tugas dengan penggunaan sumberdaya yang efisien	3,27	65%	Sedang
11	Pekerjaan diselesaikan sesuai tujuan yang ditetapkan	3,23	65%	Sedang
12	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal	3,14	63%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,21	64%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Independensi (<i>Independence</i>)				
13	Mampu mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugas	3,20	64%	Sedang
14	Dapat bekerja tanpa pengawasan yang ketat	3,34	67%	Sedang
15	Dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	3,24	65%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,26	65%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Kompetensi (<i>Competency</i>)				
16	Memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan secara	3,34	67%	Sedang

	professional			
17	dapat menyelesaikan kerja dengan baik	3,24	65%	Sedang
18	Memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan	3,37	67%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,32	66%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Motivasi (<i>Motivation</i>)				
19	Merasa terdorong untuk memberikan kinerja terbaik setiap hari	3,31	66%	Sedang
20	Memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja	3,33	67%	Sedang
21	Dapat berusaha mencapai hasil kerja yang terbaik	3,15	63%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,26	65%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Peluang untuk performasi (<i>opportunity to perform</i>)				
22	Diberi kesempatan untuk menunjukan kemampuan kerja saya	3,17	63%	Sedang
23	Adanya dukungan perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan performa	3,18	64%	Sedang
24	Dapat memperoleh peluang untuk menunjukan kinerja terbaik	3,24	65%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,20	64%	Sedang
	Kinerja Karyawan	3,23	65%	Sedang

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 4.12 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

No	Dimensi dari Variabel Kinerja Karyawan	Mean	%	Kategori
1	Kualitas Kerja	3,11	62	Sedang
2	Kuantitas Kerja	3,22	64	Sedang
3	Tepat Waktu	3,24	65	Sedang
4	Efektivitas	3,21	64	Sedang
5	Independensi	3,26	65	Sedang
6	Kompetensi	3,31	66	Sedang
7	Motivasi	3,26	65	Sedang
8	Peluang untuk Peformasi	3,20	64	Sedang
Total		3,23	65	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT XYZ secara keseluruhan berada dalam kategori sedang, dengan nilai rata-rata sebesar 3,23 atau 65 persen. Dimensi kompetensi memperoleh nilai tertinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, dimensi kualitas kerja memiliki nilai terendah, menunjukkan bahwa hasil kerja yang dihasilkan masih belum maksimal dan memerlukan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal, namun sudah cukup baik dalam pelaksanaannya.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berikut ditunjukkan penilaian OCB karyawan di PT XYZ pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Suka menolong (<i>Altruism</i>)				
1	Dapat membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas	3,06	61%	Sedang
2	Rela meluangkan waktu untuk membantu pekerjaan orang lain	3,28	66%	Sedang
3	Dapat membantu rekan kerja tanpa diminta	3,08	62%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,14	63%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)				
4	Tugas yang dikerjakan dapat selesai secara maksimal	3,19	64%	Sedang
5	Dapat menggunakan waktu kerja secara disiplin	3,07	61%	Sedang
6	Dapat mematuhi aturan dan prosedur kerja dengan baik	3,16	63%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,14	63%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Perilaku yang sportif (<i>sportsmanship</i>)				
7	Bersikap positif meskipun kondisi kerja tidak ideal	3,22	64%	Sedang
8	Tetap menjaga sikap profesional meskipun menghadapi masalah	3,25	65%	Sedang
9	Tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja	3,29	66%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,26	65%	Sedang

No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Menjaga hubungan baik (<i>courtesy</i>)				
10	Mencegah terjadinya konflik dengan menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja	3,20	64%	Sedang
11	Menjaga hubungan kerja yang harmonis	3,14	63%	Sedang
12	Menghormati pendapat rekan kerja	3,20	64%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,18	64%	Sedang
No	Pernyataan	Mean	Persentase	Kategori
Kebijaksanaan karyawan (<i>civic virtue</i>)				
13	Dapat mengambil inisiatif untuk memberikan ide atau saran demi kemajuan perusahaan	3,20	64%	Sedang
14	Dapat berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	3,24	65%	Sedang
15	Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan	3,22	64%	Sedang
	Mean (Rata-rata)	3,22	64%	Sedang
	OCB	3,19	64%	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

**Tabel 4.14 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No	Dimensi dari Variabel OCB	Mean	%	Kategori
1	Suka Menolong	3,14	63	Sedang
2	Kahati-hatian	3,14	63	Sedang

3	Perilaku yang Sportif	3,26	65	Sedang
4	Menjaga Hubungan Baik	3,18	64	Sedang
5	Kebijaksanaan Karyawan	3,22	64	Sedang
Total		3,19	64	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 95 responden, diketahui bahwa secara keseluruhan penilaian terhadap OCB di PT XYZ berada pada kategori sedang, dengan nilai rata-rata sebesar 3,19 atau 64 persen. Dimensi perilaku yang sportif menjadi nilai tertinggi dengan rata-rata 3,26 atau 65 persen. Sedangkan dimensi suka menolong dan kehati-hatian menjadi nilai terendah dengan rata-rata 3,14 atau 63 persen. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan dalam mendukung perusahaan sudah cukup baik, namun belum maksimal.

Tabel 4.15 Ringkasan Penilaian Responden

No	Variabel	Mean	%	Keterangan
1	Motivasi Kerja	3,28	66	Sedang
2	Lingkungan Kerja	3,19	64	Sedang
3	Kinerja Karyawan	3,23	65	Sedang
4	OCB	3,19	64	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar 3,28 dengan persentase 66 persen. Sementara itu, variabel lingkungan kerja dan OCB memiliki nilai terendah, yaitu sebesar 3,19 dengan persentase 64 persen. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap motivasi kerja, lingkungan

kerja, kinerja karyawan dan OCB di PT XYZ berada pada kategori sedang.

4.2 Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian

4.2.1 Hasil Pengujian Validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap setiap item pada variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan OCB. Data yang diperoleh dari 95 responden kemudian diolah menggunakan bantuan program statistik SPSS 25 *for Windows*. Distribusi pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.16 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1	Motivasi Kerja (X1)	15
2	Lingkungan Kerja (X2)	9
3	OCB (M)	15
4	Kinerja Karyawan (Y)	24
	Total	63

Sumber: Data primer diolah, 2026

Item pernyataan pada setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product-Moment* dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Dalam penelitian ini, nilai r tabel sebesar 0,2017 yang diperoleh dari ($df = N-2$, $95-2 = 93$) dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Suatu instrumen penelitian dinyatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Sebaliknya, apabila nilai r hitung lebih kecil dari r tabel, maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan tidak valid atau dianggap gugur.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Pengujian Validitas Motivasi Kerja (X1)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Termotivasi bekerja lebih baik karena adanya peluang promosi atau bonus	0,740	0,2017	Valid
2	Gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan	0,761	0,2017	Valid
3	Penghasilan yang diterima memotivasi untuk bekerja lebih baik	0,760	0,2017	Valid
4	Lingkungan kerja saya terasa nyaman dan menyenangkan	0,704	0,2017	Valid
5	Suasana kerja yang positif membuat lebih bersemangat dalam bekerja	0,732	0,2017	Valid
6	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik	0,667	0,2017	Valid
7	Sarana kerja yang tersedia membantu menyelesaikan tugas lebih mudah	0,718	0,2017	Valid
8	Peralatan kerja yang disediakan membantu dalam bekerja secara efektif	0,731	0,2017	Valid
9	Fasilitas kerja sudah memadai untuk menunjang pekerjaan	0,722	0,2017	Valid
10	Saya berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan	0,628	0,2017	Valid
11	Dapat bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	0,683	0,2017	Valid
12	Dapat berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,633	0,2017	Valid
13	Saya mendapatkan evaluasi dan umpan balik yang membangun dari atasan	0,663	0,2017	Valid
14	Merasa usaha dan kontribusi dihargai oleh atasan	0,646	0,2017	Valid
15	Atasan dapat memperhatikan usaha yang saya lakukan	0,800	0,2017	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa seluruh item kuesioner pada variabel motivasi kerja (X₁) dinyatakan valid karena

memiliki nilai r hitung lebih besar dibandingkan r tabel (r hitung > r tabel).

Tabel 4.18 Hasil Analisis Pengujian Validitas Lingkungan Kerja (X2)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Lingkungan kerja yang kondusif mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan	0,716	0,2017	Valid
2	Suasana kerja yang menyenangkan membuat saya bersemangat dalam bekerja	0,725	0,2017	Valid
3	Tekanan kerja masih dalam batas yang wajar	0,669	0,2017	Valid
4	Tugas dalam pekerjaan terselesaikan karena terjalannya kerjasama	0,668	0,2017	Valid
5	Terjalannya komunikasi antar karyawan membantu kelancaran penyelesaian pekerjaan	0,709	0,2017	Valid
6	Hubungan kerja terjalin secara harmonis dan saling menghargai	0,647	0,2017	Valid
7	Perlengkapan kerja yang tersedia membantu pelaksanaan tugas-tugas	0,729	0,2017	Valid
8	Fasilitas penunjang yang tersedia membantu produktifitas kerja	0,653	0,2017	Valid
9	Fasilitas kerja mudah diakses dan digunakan	0,741	0,2017	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat diketahui bahwa seluruh item kuesioner pada variabel lingkungan kerja (X2) dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel (r hitung > r tabel).

Tabel 4.19 Hasil Analisis Peangujian Validitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (M)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Dapat membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	0,650	0,2017	Valid

	dalam menyelesaikan tugas			
2	Rela meluangkan waktu untuk membantu pekerjaan orang lain	0,752	0,2017	Valid
3	Dapat membantu rekan kerja tanpa diminta	0,630	0,2017	Valid
4	Tugas yang dikerjakan dapat selesai secara maksimal	0,741	0,2017	Valid
5	Dapat menggunakan waktu kerja secara disiplin	0,754	0,2017	Valid
6	Dapat mematuhi aturan dan prosedur kerja dengan baik	0,713	0,2017	Valid
7	Bersikap positif meskipun kondisi kerja tidak ideal	0,642	0,2017	Valid
8	Tetap menjaga sikap profesional meskipun menghadapi masalah	0,690	0,2017	Valid
9	Tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja	0,794	0,2017	Valid
10	Mencegah terjadinya konflik dengan menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja	0,729	0,2017	Valid
11	Menjaga hubungan kerja yang harmonis	0,697	0,2017	Valid
12	Menghormati pendapat rekan kerja	0,760	0,2017	Valid
13	Dapat mengambil inisiatif untuk memberikan ide atau saran demi kemajuan perusahaan	0,740	0,2017	Valid
14	Dapat berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	0,734	0,2017	Valid
15	Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan	0,664	0,2017	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.19, dapat diketahui bahwa seluruh item kuesioner pada variabel OCB (M) dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan r tabel (r hitung $>$ r tabel).

Tabel 4.20 Hasil Analisis Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Hasil pekerjaan sesuai dengan	0,766	0,2017	Valid

	standar mutu yang ditetapkan			
2	Ketelitian dalam bekerja	0,836	0,2017	Valid
3	Dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja	0,762	0,2017	Valid
4	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan	0,748	0,2017	Valid
5	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar	0,737	0,2017	Valid
6	Kemampuan bekerja secara efisien	0,824	0,2017	Valid
7	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu (<i>deadline</i>)	0,760	0,2017	Valid
8	Tugas diselesaikan tanpa keterlambatan yang tidak perlu	0,740	0,2017	Valid
9	Datang dan pulang kerja tepat waktu	0,815	0,2017	Valid
10	Dapat menyelesaikan tugas dengan penggunaan sumber daya yang efisien	0,761	0,2017	Valid
11	Pekerjaan diselesaikan sesuai tujuan yang ditetapkan	0,719	0,2017	Valid
12	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal	0,833	0,2017	Valid
13	Mampu mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugas	0,813	0,2017	Valid
14	Dapat bekerja tanpa pengawasan yang ketat	0,829	0,2017	Valid
15	Dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	0,788	0,2017	Valid
16	Memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan secara profesional	0,728	0,2017	Valid
17	Dapat menyelesaikan kerja dengan baik	0,794	0,2017	Valid
18	Memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan	0,719	0,2017	Valid
19	Merasa terdorong untuk memberikan kinerja terbaik setiap hari	0,741	0,2017	Valid
20	Memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja	0,738	0,2017	Valid
21	Dapat berusaha mencapai hasil kerja yang terbaik	0,750	0,2017	Valid

22	Diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan kerja saya	0,717	0,2017	Valid
23	Adanya dukungan perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan performa	0,804	0,2017	Valid
24	Dapat memperoleh peluang untuk menunjukan kinerja terbaik	0,736	0,2017	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.20, dapat diketahui bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan r tabel (r hitung $>$ r tabel).

4.2.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *alfa Cronbach*. Apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban responden dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Sebaliknya, jika nilai *alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6, maka jawaban responden pada kuesioner sebagai alat ukur penelitian dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Pernyataan	Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X ₁)	0,928	>0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X ₂)	0,866	>0,60	Reliabel
3	OCB (M)	0,931	>0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,970	>0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

4.3 Pengujian Asumsi Klasik

4.3.1 Pengujian Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadi ketidaksamaan varian dari residu pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan grafik serta uji statistik melalui metode *Glejser*, dengan melihat tingkat signifikansi yang memengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	21,599	4,388		4,923	,000
X ₁	-,130	,082	-,201	-1,597	,114
X ₂	-,008	,131	-,008	-,064	,949
M	-,046	,097	-,067	-,479	,639

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser* menunjukkan bahwa nilai signifikansi seluruh variabel lebih besar dari 0,05 (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga asumsi uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini telah terpenuhi.

4.3.2 Pengujian Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah keadaan di mana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya masalah multikolinieritas, bisa dengan:

1. Melihat nilai *Tolerance*
2. Melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Coefficients^a</i>								
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)	-7,117	7,680		-,927	,357		
	X ₁	,324	,143	,183	2,270	,026	,654	1,528
	X ₂	,976	,229	,326	4,254	,000	,729	1,372
	M	,852	,170	,460	5,001	,000	,505	1,979
a. Dependent Variabel: Y								

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.23 di atas, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas. Hal ini dibuktikan dengan nilai toleransi yang lebih besar dari 0,10. Dengan demikian, model regresi tidak mengandung gejala multikolinearitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas digunakan untuk membuktikan apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Suatu penelitian dinyatakan memenuhi uji normalitas apabila nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* Pada variabel residual, berada di atas 0,05 (5%). Sebaliknya, apabila nilai *Asymp. Sig.* Di bawah 0,05, data tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		95
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	15.88752115
Most Extreme Differences	Absolutes	.037
	Positive	.037
	Negative	-.037
Kolmogorov-Smirnov Z		.037
Asymp. Sig. (2Tailed)		.200
a. Test distribution is Normal		

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.24, hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.200. Berdasarkan tabel, dapat diketahui bahwa data penelitian berdistribusi normal karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05.

4.3.4 Ringkasan Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Ringkasan hasil pengujian asumsi klasik disajikan pada Tabel 4.25 dengan tujuan untuk mempermudah pemahaman, sebagaimana

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.26, dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -3,198 + 0,736X_1 + 1,551X_2 + \epsilon \dots (1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X1 = Motivasi Kerja

X2 = Lingkungan Kerja

ϵ = error

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda (1) di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar -3,198 menunjukkan bahwa apabila variabel independen yang terdiri dari motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak mengalami perubahan atau bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan pada PT XYZ sebesar -3,198.

2. Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,736, yang berarti motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (X1) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang

searah. Dengan demikian, semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,736 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

3. Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja (X2) memiliki koefisien regresi positif sebesar 1,551 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Y). Artinya, semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja karyawan (Y) akan semakin meningkat sebesar 1,551 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Tabel 4.27 Koefisien Determinasi Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

<i>Model Summary</i>				
Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.710 ^a	.505	.494	18.132
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.27, diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,494. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 49,4 persen variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2). Sementara itu, sisanya 50,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dilakukan dengan Menggunakan data dari Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda terlampir pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	4,602	4,678		,984	,328
	Motivasi Kerja	,483	,071	,506	6,756	,000
	Lingkungan Kerja	,679	,121	,421	5,618	,000
a. Dependent Variable: OCB						

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.28, dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$M = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$M = 4,602 + 0,483X_1 + 0,679X_2 + \epsilon \dots \dots (2)$$

Keterangan:

M = OCB

a = Konstanta

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Lingkungan Kerja

ϵ = error

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 4,602 menunjukkan bahwa apabila tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari motivasi kerja dan lingkungan kerja atau bernilai nol, maka nilai OCB di PT XYZ sebesar 4,602.

2. Motivasi Kerja (X_1)

Motivasi kerja (X_1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,483 yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan OCB (M). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja, OCB akan meningkat sebesar 0,483 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan atau bernilai nol.

3. Lingkungan Kerja (X_2)

Lingkungan kerja (X_2) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,679 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan OCB. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka OCB akan meningkat sebesar 0,679 dengan asumsi variabel bebas lainnya berada dalam kondisi konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.29 Koefisien Determinasi Berganda Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Model Summary				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.703 ^a	.495	.484	9.886
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja				
c. Dependent Variable: OCB				

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.29, diketahui bahwa nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,484. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 48,4 persen variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2). Sementara itu, sisanya sebesar 51,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.4.3 Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan satu variabel independen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana OCB terhadap kinerja karyawan ditunjukkan berdasarkan tabel 4.30 sebagai berikut:

Tabel 4.30 Hasil regresi linear sederhana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	13,290	6,588		2,017	,047

1	OCB	1,342	,132	,724	10,312	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.30 diatas, persamaan regresi linear sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1M + \epsilon$$

$$Y = 13,290 + 1,342M + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

M = OCB

ϵ = error

Berdasarkan persamaan tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 13,290 menunjukkan bahwa apabila variabel OCB tidak mengalami peningkatan atau bernilai nol, maka kinerja karyawan pada PT XYZ sebesar 13,290.

2. OCB (M)

Pada variabel OCB, terdapat regresi positif sebesar 1,342 yang dapat diartikan bahwa OCB (M) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan positif. Artinya, semakin baik OCB, kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1,342 dengan asumsi variabel lainnya berada dalam kondisi konstan atau tetap.

3. Hasil koefisien determinasi (R^2)

Tabel 4.31 Koefisien determinasi sederhana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.724 ^a	.525	.520	17.666
a. Predictors: (Constant), OCB				
b. Dependet Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan data pada Tabel 4.31, hasil koefisien determinasi sederhana dengan nilai *adjusted R-squared* adalah sebesar 0,520. Maka dapat diartikan bahwa 52 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel OCB, sedangkan sisanya, yaitu sebesar 48 persen, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil dari uji t dan uji F pada penelitian ini disajikan sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Hipotesis 1: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.” **Terbukti.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

3. Hipotesis 3: Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. Penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig. Penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi, yaitu $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.” **Terbukti.**

4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

4. Hipotesis 4: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap OCB

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap OCB.

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan nilai signifikansi 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap OCB.” **Terbukti.**

5. Hipotesis 5: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap OCB

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap OCB.

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap OCB.” **Terbukti.**

6. Hipotesis 6: Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap OCB

a. Hipotesis 6

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap OCB

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap OCB.

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan

Lingkungan Kerja terhadap OCB.” **Terbukti.**

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

7. Hipotesis 7: Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 7

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan Kinerja Karyawan

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan Kinerja Karyawan

b. Kriteria

Apabila nilai sig. Penelitian $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Apabila nilai sig. Penelitian $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah 0,000, yaitu $< 0,05$. Dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 menyatakan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan Kinerja Karyawan.” **Terbukti.**

8. Hipotesis 8: Peran OCB dalam memediasi pengaruh Motivasi

Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui peran OCB dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan peran OCB dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam melakukan analisis jalur, terdapat dua tahapan yang harus dilalui:

1. Untuk mengukur pengaruh langsung (c'), digunakan nilai koefisien regresi X_1 terhadap Y dengan memasukkan variabel OCB sebagai mediator, yaitu 0,209.
2. Pengaruh tidak langsung variabel X_1 terhadap Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X_1 - M (a) dengan koefisien jalur M - Y (b) atau disebut jalur ab , yang menghasilkan nilai c' .

$$0,541 \times 1,218 = 0,658$$

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

$$(1) M = \alpha + bX_1$$

$$(2) Y = \alpha + c'X_1 + bM$$

Berikut merupakan hasil persamaan regresi pertama (1)

Tabel 4.32 Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>

<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	21,235	4,175		5,087	,000
	Motivasi Kerja	,541	,082	,567	6,634	,000
a. Dependent Variable: OCB						

Sumber: Data primer diolah, 2026

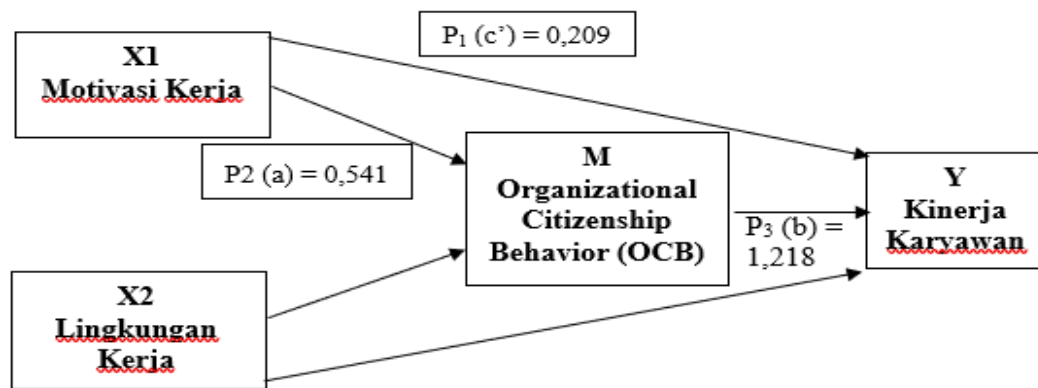
Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa motivasi kerja menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0,541 yang merupakan jalur nilai *path* atau jalur P₂ (a)

Tabel 4.33 Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	8,948	7,283		1,229	,222
	Motivasi Kerja	,209	,153	,118	1,370	,174
	OCB	1,218	,160	,657	7,611	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* untuk motivasi kerja sebesar 0,209, yang merupakan koefisien jalur P₁ (c). Selanjutnya, nilai *unstandardized beta* untuk OCB sebesar 1,218 yang merupakan koefisien jalur P₃ (b).



Gambar 4.1 Analisis Hubungan Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) untuk menguji pengaruh mediasi, digunakan uji sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{1,218^2 0,082^2 + 0,541^2 0,160^2 + 0,082^2 0,160^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,001969 + 0,037978 + 0,000172}$$

$$Sab = \sqrt{0,040119}$$

$$Sab = 0,200$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,541 \times 1,218}{0,200} = 3,295$$

Berdasarkan perolehan nilai t hitung yaitu sebesar 3,295, yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05, yaitu 1,986. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,658 signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

9. Hipotesis 9: Peran OCB dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam melakukan analisis jalur, terdapat dua tahapan yang harus dilalui:

1. Untuk mengukur pengaruh langsung (c'), digunakan nilai koefisien regresi X_2 terhadap Y dengan memasukkan variabel OCB sebagai mediator, yaitu sebesar 0,875.
2. Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X_2 - M (a) dengan koefisien jalur M - Y (b) atau disebut jalur ab yang menghasilkan nilai c' .

$$0,797 \times 0,875 = 0,697$$

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) M = \alpha + bX_2$$

$$(2) Y = \alpha + c'X_2 + bM$$

Tabel 4.34 Hasil Analisis Regresi Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	24,962	4,353		5,735	,000
	Lingkungan Kerja	,797	,145	,494	5,476	,000
a. Dependent Variable: OCB						

Sumber: Data primer diolah, 2026

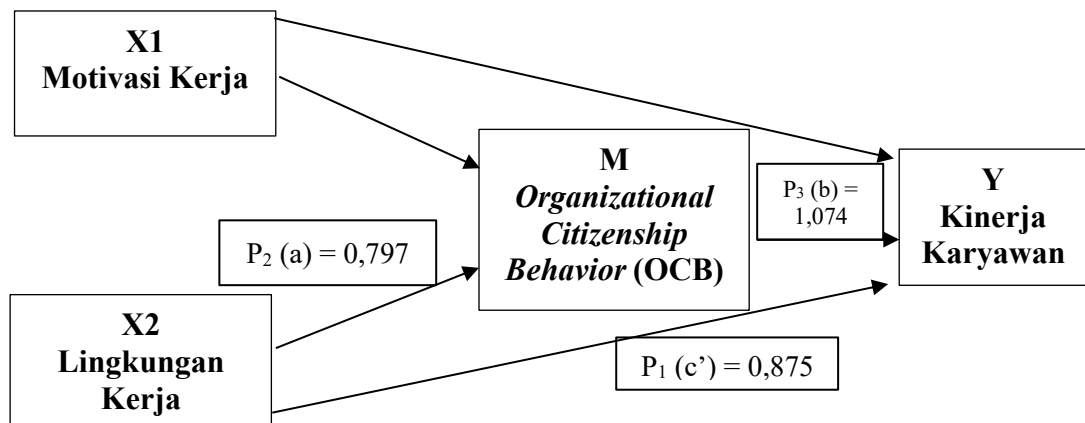
Berdasarkan Tabel 4.34, diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki nilai unstandardized sebesar 0,797, yang merupakan koefisien jalur P_2 (a). Selanjutnya, nilai ini merupakan hasil dari persamaan regresi kedua yang disajikan pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35 Hasil Analisis Regresi Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	,994	6,951		,143	,887
	Lingkungan Kerja	,875	,230	,293	3,810	,000
	OCB	1,074	,142	,580	7,548	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.35, dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* untuk lingkungan kerja sebesar 0,875 yang merupakan koefisien jalur P_1 (c'). Selanjutnya, nilai *unstandardized beta* untuk OCB sebesar 1,074 yang merupakan koefisien jalur P_3 (b). (b).



Gambar 4.2 Analisis Hubungan Jalur Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) untuk menguji pengaruh mediasi, digunakan uji sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{1,074^2 0,230^2 + 0,797^2 0,142^2 + 0,230^2 0,142^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,06096 + 0,01280 + 0,00107}$$

$$Sab = \sqrt{0,07483}$$

$$Sab = 0,273$$

Selanjutnya, dilakukan uji t statistik untuk menguji pengaruh mediasi, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,797 \times 1,074}{0,273} = 6,853$$

Berdasarkan perolehan nilai t hitung yaitu sebesar 6,853, yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05, yaitu 1,986. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 1,871 signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan:

1. OCB terbukti dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,295 yang lebih besar dari t tabel 1,986 pada tingkat

signifikansi 0,05. Dengan demikian, koefisien mediasi 0,658 signifikan sehingga hipotesis kedelapan, yang menyatakan “terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

2. OCB terbukti dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 6,853 yang lebih besar dari t tabel 1,987 pada tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, koefisien mediasi sebesar 1,871 signifikan, sehingga hipotesis kesembilan yang menyatakan “terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

Tabel 4.36 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap OCB	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap OCB	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB	Terbukti

H7	Terdapat pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H8	Terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H9	Terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2026

4.6 Pembahasan

4.6.1 Analisis Deskriptif

Responden penelitian ini terdiri dari 95 karyawan pada PT XYZ Divisi Manajemen Produksi dan Distribusi. Responden pada penelitian ini sebagian besar perempuan sebanyak 49 orang, sedangkan laki-laki 46 orang. Mayoritas responden berusia 25 – 30 tahun dengan jumlah 61 orang. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir seluruhnya S1, yaitu sebanyak 95 orang, dengan masa kerja 2 – 5 tahun sebanyak 61 orang.

Berdasarkan hasil penelitian, responden karyawan PT XYZ Divisi Manajemen Produksi dan Distribusi dapat diketahui mengenai motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*. Variabel motivasi kerja (X1) memberikan nilai rata-rata atau mean 3,28 yang masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan untuk

mendorong kinerja secara maksimal. Pandangan karyawan mengenai lingkungan kerja (X_2) memberikan nilai rata-rata 3,19 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja sudah cukup baik, namun masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja.

Pandangan karyawan mengenai kinerja karyawan (Y) memiliki nilai rata-rata 3,23, tergolong dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal, namun sudah cukup baik dalam pelaksanaannya. Sedangkan persepsi karyawan terhadap OCB (M) mempunyai nilai rata-rata 3,19 dan dapat dikatakan sedang kategorinya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan dalam mendukung perusahaan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan agar karyawan lebih aktif dalam membantu rekan kerja. Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada lokasi penelitian, perbedaan sektor penelitian, jumlah sampel yang digunakan, serta adanya variabel lain.

4.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti bahwa variabel motivasi kerja memberikan nilai t hitung 5,610 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif

dengan kinerja karyawan (Y). Artinya, peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,483 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan atau bernilai nol. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan *et al.* (2022), Simon Hutasiot dan Lenny Christina (2021), Nasution dan Priangkatara (2022), Farida *et al.* (2022), Pramudya *et al.* (2025), Agusra *et al.* (2021), dan Maryani *et al.* (2021).

Berdasarkan berbagai teori mengenai motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu, teori yang dipilih sebagai dasar penelitian ini adalah Afandi (2018) dengan indikator *remuneration, working conditions, work facilities, work performance, recognition from superiors*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teori mengenai kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Atkinson and Winston (1974) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence, competency, motivation, opportunity to perform*. Yang berarti, hipotesis pertama “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

4.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Terbukti bahwa variabel lingkungan kerja memberikan t hitung 6,999 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja sebesar 1,551 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan atau bernilai nol. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Ginoga *et al.* (2022), Gu Zhenjing *et al.* (2022), Norawati *et al.* (2022), Lopez *et al.* (2022), Magito (2020), Rasool (2024), dan Dheviests & Riyanto (2020).

Berdasarkan berbagai teori mengenai lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu, teori yang dipilih sebagai dasar penelitian ini adalah teori Nitisemito (1976) dengan indikator *work atmosphere, relationships between colleagues, availability of work facilities*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teori mengenai lingkungan yang berasal dari Nitisemito (1976) serta teori kinerja karyawan yang berasal dari Atkinson dan Winston (1974). Yang berarti, hipotesis kedua “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

4.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, motivasi kerja dan

lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti bahwa hasil uji F menunjukkan nilai F hitung 46,866 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien determinasi 0,494 memiliki arti bahwa sebesar 49,4% variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Sari *et al.* (2022), Francisco *et al.* (2020), Frastika dan Franksiska (2021), Breu (2021), Pangabea *et al.* (2022), Bai (2023), dan Udanarti & Kasmir (2022).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teori dari Afandi (2018) untuk motivasi kerja, sedangkan untuk lingkungan kerja memakai teori dari Nitisemito (1976), serta kinerja karyawan menggunakan teori dari Atkinson dan Winston (1974). Yang berarti, hipotesis ketiga “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengolahan data motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Terbukti bahwa variabel

motivasi kerja memberikan t sebesar 6,756 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap OCB. Dengan nilai koefisien regresi dalam variabel ini sebesar 0,483, peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan OCB sebesar 0,483 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan atau bernilai nol.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Safitri dan Riyanto (2020), Oluwaleke *et al.* (2023), Idaman *et al.* (2023), Murwidiastomo (2021), X. Cun (2018), Maghfiroh *et al.* (2023), dan Xiaogang Cun (2018). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teori motivasi kerja yang berasal dari Afandi (2018). Selain itu, teori OCB berasal dari Organ (1988). Yang berarti, hipotesis keempat “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap OCB.”

Terbukti.

4.6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengolahan data, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Diperoleh nilai t sebesar 5,618 dengan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis alternatif H_a diterima. Dengan

demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap OCB. Nilai koefisien regresi variabel ini sebesar 0,679, yang berarti bahwa apabila variabel lingkungan kerja meningkat satu satuan, OCB akan meningkat sebesar 0,679 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya berada dalam kondisi konstan atau tetap.

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handayani *et al.* (2022), Kao (2018), Edratmoko dan Aulia (2021), Jurek (2021), Dewantara dan Tambunan (2023), Salfarani *et al.* (2023), dan Albishri dan Thomas (2024). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja yang berasal dari Nitisemito (1976). Sementara itu, teori OCB berasal dari Organ (1988). Yang berarti, hipotesis kelima “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap OCB.” **Terbukti.**

4.6.7 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengolahan data, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini terbukti dengan menggunakan hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 45,017 dengan signifikansi

0,000. Dengan demikian, H_0 ditolak dan hipotesis alternatif H_a diterima. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,484 yang menunjukkan bahwa sebesar 48,4 persen variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan lingkungan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyaningrum *et al.* (2021), Barbuto and Story (2018), Park and Kim (2024), dan Hsieh *et al.* (2022).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Penelitian variabel motivasi kerja menggunakan teori yang berasal dari Afandi (2018), sedangkan lingkungan kerja menggunakan teori dari Nitisemito (1976), serta OCB menggunakan teori yang berasal dari Organ (1988). Yang berarti, hipotesis keenam “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB.” **Terbukti.**

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

Berdasarkan pengolahan data, OCB menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti bahwa variabel OCB memberikan t hitung 10,132 dan nilai signifikansi 0,000, sedangkan nilai koefisien regresi dari uji tersebut memberikan hasil 1,342, sehingga dapat diartikan bahwa variabel OCB meningkat satu satuan besarnya terhadap kinerja karyawan sebesar 1,342 dengan asumsi variabel lain dalam kondisi konstan

atau bernilai nol. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff *et al.* (2018), Suhardi *et al.* (2022), Zulkifli *et al.* (2023), Wonda (2024), Khaerunnisa *et al.* (2022), Putra *et al.* (2024), dan Wee *et al.* (2020).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh teori sebelumnya. Teori mengenai kinerja karyawan menggunakan teori dari Atkinson dan Winston (1974); sementara itu, OCB menggunakan teori yang berasal dari Organ (1988). Yang berarti, hipotesis ketujuh “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari OCB terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

4.6.9 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, OCB dapat berperan untuk memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan memperoleh nilai t hitung 3,295, yang lebih besar dari nilai t tabel dengan nilai signifikansi 0,05 atau 1,986, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,658 signifikan dengan adanya peran mediasi OCB dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Yang berarti hipotesis 8 menyatakan “Diduga terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti.**

Berdasarkan berbagai teori ini, sejalan dengan penelitian yang

digunakan sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Mesra (2023), E. Yaakobi dan N. Weisberg (2020), F. Manzoor *et al.* (2021), Y. Qiu *et al.* (2020), Juita (2023), dan Muzakki *et al.* (2022). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk membuktikan teori yang sudah ada serta untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan mengenai motivasi kerja yaitu Afandi (2018), kinerja karyawan menggunakan teori dari Atkinson dan Winston (1974), serta OCB menggunakan teori yang berasal dari Organ (1988).

4.6.10 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, peran OCB dapat diketahui dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan memperoleh nilai t hitung 6,853 yang lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05, yaitu 1,986, sehingga koefisien mediasi 1,871 signifikan karena ada peran OCB dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Yang berarti hipotesis 9 menyatakan “Diduga terdapat peran mediasi yang signifikan dari OCB pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.” **Terbukti.**

Penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Nastyoko (2022), Rhoades and Eisenberger (2018), Kao *et al.* (2023), dan Podsakoff *et al.*

(2022). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ untuk mengetahui hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada variabel lingkungan kerja yaitu Nitisemito (1976), sedangkan kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Atkinson dan Winston (1974) dan OCB menggunakan teori yang berasal dari Organ (1988).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.
6. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.
7. OCB berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8. OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
9. OCB memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan PT XYZ dalam mengambil kebijakan strategis:

1. Transformasi budaya apresiasi: temuan ini mengimplikasikan bahwa motivasi kerja tidak hanya bergantung pada kompensasi finansial

standar, tetapi pada pengakuan. Manajemen perlu menggeser model penilaian dari bersifat subjektif menjadi sistem penghargaan berbasis kinerja yang transparan. Implikasinya, perusahaan perlu mulai membangun basis data kinerja yang terukur agar setiap penghargaan yang diberikan memiliki legalitas yang kuat di mata karyawan.

2. Lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap hambatan operasional, baik fisik maupun nonfisik. Implikasinya, manajemen tidak boleh memandang fasilitas dan suasana kerja hanya sebagai biaya, melainkan sebagai investasi produktivitas. Perusahaan mengimplikasikan perlunya sistem deteksi melalui laporan berkala untuk memetakan kerusakan fasilitas sebelum berdampak buruk pada hasil kerja.
3. Kinerja karyawan sangat bergantung pada kejelasan peran. Implikasinya adalah pentingnya formalisasi aturan dalam bentuk SOP yang dinamis. Manajemen harus menyadari bahwa tanpa SOP yang tertulis dan tersosialisasi, akan terjadi tumpang tindih wewenang yang memicu ketidakefisienan. Oleh karena itu, penguatan struktur birokrasi yang ramping menjadi keharusan manajerial untuk mencapai target organisasi secara optimal.
4. OCB menunjukkan bahwa kontribusi sukarela karyawan di luar deskripsi pekerjaan resmi sangat krusial bagi kelancaran tim. Implikasi bagi manajer yaitu perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih humanis dan komunikatif. Manajemen perlu menciptakan interaksi timbal balik yang mendukung kolaborasi daripada kompetisi individu yang tidak

sehat untuk mendorong karyawan memberikan upaya terbaik mereka secara sukarela.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian ini terbatas hanya pada satu divisi, sehingga hasil penelitian ini belum sepenuhnya dapat mewakili seluruh karyawan maupun divisi lain yang memiliki karakteristik, beban kerja, dan lingkungan kerja yang berbeda. Keterbatasan sampel menyebabkan hasil penelitian menjadi terbatas, sehingga hasil penelitian ini lebih mencerminkan kondisi pada divisi yang diteliti dan belum tentu dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi waktu pelaksanaan sehingga proses pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dalam rentang waktu yang relatif singkat. Keterbatasan ini menyebabkan penelitian belum mampu mengamati kondisi karyawan secara lebih mendalam dan berkelanjutan.
5. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner, di mana seluruh data diperoleh berdasarkan persepsi dan penilaian responden sendiri. Dengan menggunakan metode ini, responden dapat memberikan jawaban yang dianggap baik atau sesuai dengan harapan perusahaan, serta kemungkinan adanya perbedaan antarpersepsi responden dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

6. Penelitian ini mengumpulkan data pada satu periode waktu tertentu. Hal ini menyebabkan penelitian hanya mampu menggambarkan kondisi motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan OCB pada saat penelitian berlangsung, serta belum dapat menjelaskan perubahan kondisi tersebut dari waktu ke waktu. Selain itu, memiliki keterbatasan dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat secara kuat antarvariabel, sehingga hubungan yang ditemukan bersifat asosiatif dan bukan hubungan kausal secara pasti.

5.4 Saran

Berdasarkan temuan dari pengolahan data dan pembahasan, saran berikut diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT XYZ, diantaranya:

1. Dalam menunjang peningkatan motivasi kerja, perusahaan dapat menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja seperti program *Employee of the Month* yang ditentukan berdasarkan indikator terukur seperti pencapaian target kerja, tingkat kehadiran, dan penilaian dari atasan langsung. Selain itu, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja secara berkala melalui penilaian bulanan untuk memberikan umpan balik dan pengakuan atas hasil kerja karyawan.
2. Dalam hal meningkatkan lingkungan kerja yang lebih baik, perusahaan dapat lebih memperhatikan suasana kerja, baik aspek fisik maupun nonfisik. Perusahaan dapat menggunakan laporan kerja dan hasil evaluasi kinerja untuk mengidentifikasi hambatan dalam koordinasi, komunikasi, dan kondisi kerja. Data tersebut digunakan sebagai dasar perbaikan sistem kerja, fasilitas, dan pengaturan kerja untuk mendukung

peningkatan kinerja karyawan.

3. Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat melakukan peninjauan dan penyempurnaan terhadap aturan dan prosedur kerja dengan menyusun dan memperbarui *Standar Operasional Prosedur* (SOP) secara tertulis dan sistematis sesuai dengan tugas masing-masing posisi. Perusahaan juga dapat mensosialisasikan SOP melalui *briefing* rutin atau panduan tertulis agar mudah dipahami dan diterapkan oleh karyawan. Dengan adanya SOP yang jelas, terstruktur, dan dapat dipahami oleh karyawan, pelaksanaan tugas menjadi lebih efektif dan kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.
4. Untuk meningkatkan OCB karyawan, perusahaan dapat menerapkan program kerja tim seperti diskusi kelompok kerja atau *briefing* rutin untuk mendorong kerja sama dan saling membantu antara karyawan. Perusahaan juga dapat memberikan apresiasi secara langsung melalui penghargaan seperti pemberian sertifikat, karyawan teladan, atau penyampaian pujian oleh atasan saat rapat evaluasi sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi tambahan karyawan. Selain itu, atasan dapat melakukan komunikasi dan evaluasi kerja secara berkala untuk memberikan dukungan, arahan, dan umpan balik kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Zanafra
- Afianti, F. (2025). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, Vol. 6, Issue 1, Pages 237-244.
- Agusra, D. Febrina, L. Lussianda, E. O. Susanti, A. R. (2021). The effect of compensation and motivation on employee performance. *Husnayain Business Review*, Vol. 1, No. 1, Hal. 43-50
- Albishri, N. M., & Thomas, S. (2024). Driving employee organizational citizenship behavior through CSR: An empirical study in the context of a luxury hotel. *Acta Psychologica*, 245, 104230
- Alkari, J., & Wahid, A. (2024). Analisis motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Tinjauan teori manajemen M. Manullang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 88–102.
- Atkinson, J. W., & Raynor, J. O. (Eds.). (1974). *Motivation and achievement*. V. H. Winston & Sons.
- Bai, X. (2023). *Elevating women in the workplace: The dual influence of spiritual intelligence and ethical environments on job satisfaction*. arXiv 2307.03901
- Barber, Aykut, & Rofcanin, Yasin (2018). Inversion of Organizational Citizenship Behavior constructs a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol. 2, No. 4. Pages 195-210
- Barbuto, J. E., Jr., & Story, J. S. (2018). Work motivation and organizational citizenship behaviors: A field study. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 35-46
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2022). *Perilaku organisasi*. Umsu Press.

- Bohlander, G & Snell, S. (2022). Principles of human resources. Management. 15th ed. South Western – *Cengage Learning*.
- Budianto, A., & Katini, A. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta. *Journal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Kreatif*, 3(1), 1–12
- Breu, K. (2021). *An empirical examination of the impact of personality trait interactions and job environments on work passion*. arXiv 2101.12151
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Cun, X. (2018). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 245-260.
- Cushway, B. (1996). Human resource management. PT Elex Media. *Computindo*.
- Dessler, Gary. (2018). Human Resources Management - 13ed. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Dewantara, P. Y. dan Tambunan, B. D. (2023). The influence of the work environment on *Organizational Citizenship Behavior* mediated by job satisfaction (case study of employees of PT. Sketch Cipta Graha). *International Journal of Review Management, Business, Entrepreneurship (RMBE)*, 3(1), 229-239
- Dheviests, A. T. & Riyanto, S. (2020). The influence of work discipline, self-efficacy, and work environment on employee performance in the building plant d department at PT Gajah Tunggal Tbk. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, Vol 5, Issue 1, PP. 1062-1069
- Effendi, J. (2021). The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance through leadership in the corporate security unit of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*, Vol. 1,

Issue. 1, PP. 1-10

- Edratmoko dan Aulia, N. I. (2021). Influence of organizational culture, work environment, and organizational commitment as mediation variables on *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, Vol. 6, Issue. 5, PP. 47-56
- Elena, A., *et al.* (2025). Linking trait gratitude to employee performance and work motivation: A two-wave longitudinal study—*Personality and Individual Differences*, 246, p. 113310.
- Farida, S. I. Zulkarnaen, I. & Hidayat, A. (2022). The influence of leadership and work motivation on employee performance in the non-medical section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* Vol. 3, No. 3, Hal. 163-175
- Fransisco, A., Truong, H., Jere, S., & Taylor, J. E. (2020). *Assessing the impact of the physical environment on comfort and job satisfaction in offices*. arXiv. arXiv: 2012.01635
- Frastika, A. & Franksiska, R. (2021). The impact of motivation and environment on employee performance with organizational commitment as *an intervening variable*. *International Journal of Social Science and Business* Vol. 5 No. 4, PP 551-560
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____ (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Ed. 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginoga, V. Masyadi, Mangkona, S. (2022). The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research (IJAIR)*, Vol. 6, No. 1.2; 1-16
- Gu, Zhenjing, Wang, Y., & Zhang, X. (2022). Impact of employees' Workplace

- environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPED)*, 5(1), 73-89
- Handayani, F. N. H. Aima, H. M. & Wiratih, R.W. H (2022). Effect of Workload and Work Environment on Work Motivation and Its Implications on Employee Performance at PT Ciptajaya Sejahtera Abadi. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)*, Volume 3, Issue 4, Page. 502-515
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- _____ (2019). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- _____ (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hutasiot, S., & Nawangsari, L. C. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance with Green Lifestyle as an Intervening Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 52-55.
- Hsieh, Y. H., Hsu, Y. S., & Lin, C. H. (2022). Exploring the impact of perceived organizational support at school and teacher levels on job engagement and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis—*Frontiers in Psychology*, 13, 895240
- Ibrahim, M. & Mesra, B. (2023). The Role of *Organizational Citizenship Behavior* in Mediating Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at the Medan Religious Education and Training Center. *Sinomika Journal*, Vol. 3, No. 4, Page. 1999-2006
- Idaman, D. M., Prohimi, A. H. A. Juariyah, L. (2023). The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on *Organizational Citizenship Behavior* through Work Motivation as an *Intervening*

Variable. *Atlantis Press*, PP. 171-183

- Juita, V. M. (2023). The Influence of Motivation and Employee Satisfaction on Employee Performance Through *Organizational Citizenship Behavior* at PDAM Giri Tirta Gresik District. *Journal of Management Science (JMAS)*, Vol. 6, No. 3, PP 486-494
- Jurek, P. (2021). Lack of control over work and organizational citizenship behavior: Overwork climate as a suppressor variable. *Journal of Health Psychology*, 26(14), 2883-2893
- Kao, R. H. (2018). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study. *Personnel Review*, 46(4), 912-933
- Kao, R. H., *et al.* (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The roles of psychological capital and work engagement. *Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4165
- Khaerunnisa, F. Kadir, R. A. Wahda. (2022). The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance with *Organizational Citizenship Behavior* as *Intervening Variable* in Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE)*, Vol. 5, No. 2; 1-14
- Kurniawan, P., Sunarsi, D. & Solihin, D. (2022). The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at The Health Department of Tangerang Selatan City. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)* Vol. 5, No. 2; 271-279
- Lopez, A., *et al.* (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviors. *Journal of Business Research*, 140, 1-10.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Magito (2020). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance of PT ASS. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, Vol. 2, Issue. 1, Hal. 12-25
- Maghfiroh, R. Kasno. & Darmawan, K. (2023). The Influence of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Motivation, and Work Discipline on Employee Performance (Case study at The Lumajang Regency BPBD Office). *International Journal of Accounting and Management Research*, 4 (2), 84-91
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Manullang, M. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press.
- Marliani, R. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Maryani, Y., Entang, M. & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline, and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, Vol. 2, No. 2; 1-16
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2019) *Human Resource Management* (15th ed). Cengage Learning.
- Muhdiyanto. Manfa'aturrohman, N. F. (2023). Peran Work-Life Balance dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada CV. Berkah Yudistira Mandiri Magelang). *Business and Economics Conference on the Utilization of Modern Technology*. Hal. 439-454
- Manzoor, F., Wei, L., & Sahito, A. (2021). Intrinsic rewards and employees' performance with the mediating mechanism of employees' motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070
- Murwidiastomo, B. (2021). Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on *Organizational Citizenship Behavior* Mediated by

- Motivation Variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, Vol. 2, Issue. 6, Page 974-990
- Muzakki. Hutabarat (2022). Role of Organization Citizenship Behavior Mediation in Work Motivation Relationship to Employee Performance: Empirical Study. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, Vol. 9, No. 1, Hal. 21-42
- Nasution, M. I. & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship, and Technology (IJESET)*, Vol. 1, Issue 1, pp. 50-64
- Nastyoko, A. Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel *Intervening* pada CV Diar Rahma (Studi pada Karyawan CV Diar Rahma). *Jurnal Ekobis Dewantara*, Vol.5, No.3, Hal. 299-307
- Nitisemito, Alex. S. (1976). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- _____ (2008). *Manajemen Personalia Edisi Lima*. Ghalia Indonesia:Jakarta Timur.
- Norawati, S. Irawan, F., & Jatiningrum, C. (2022). Investigation: The Effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 20, No. 2, 1-16
- Oluwaleke, O., *et al.* (2023). Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior: Implications on Employee Performance. *Acta Universitatis Danubius*, 19(5), 45-56.
- Organ, D. W. (1988). Organization Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books health and com*.
- Pangabean, Br. N. S. Dirbawanto, D. N. Siregar, M. O. (2022). The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Compensation on Employee Performance at Bank BTN Medan Branch Office. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB)*, 2 (1); 144-161
- Park, S., & Kim, J. (2024). The impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: The mediating role of work

- engagement. *Behavioral Sciences*, 14(2), 98
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Maynes, T. D. (2018). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 378–418
- Pramudya, M.A., Djaenali, A.K., and Hidayati, N. (2025). The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Cultural and Social Science*, 6(2), 130-140.
- Putra, A. J. P., Astuti, T., & Mas'ud, H. M. (2023). The Effect of Servant Leadership and Loyalty on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variable. *Proceedings Conference on Economics and Business Innovation*, 3 (1), 380-393
- Qiu, Y., Li, X., & Tang, Y. (2020). Organizational citizenship behavior, motives, and thriving at work: The mediating role of psychological capital. *Sustainability*, 12(12), 4976
- Rasool, S. F., Cerchierini, L., & Zhou, L. (2024). Exploring the Nexus between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 14(1), 13.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- Ritonga, A. & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Mode Fashion Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 5 No. 2, 2614-3259
- Rivai, V., Sagala, E. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, *Rajawali Pers*, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi; Aplikasi*. (Halida dan Dewi Sartika, alih bahasa). Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta:

Prenhallindo.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Safitri, R. dan Riyanto, S. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior of Employees of PT Seacon Terminal. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 54 (1), 197-210

Salfarini, M. E. Amani. Avila, P. N. (2023). The Effect of Work Environment and Compensation on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediation Variable. 1st *Proceedings ADRI International Conference on Multidisciplinary Research*, Vol. 6, No. 1;155-164

Sari, N. Agussalim, M. Hadya, R. (2022). Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance: A Case Study of Bank Nagari Lookalung. *International Conference on Global Education IX*. PP. 284-293

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Setyaningrum, P. R., Pawar, A., Pujiono, A. (2021). The Influence of Work Motivation, Career Development, and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (A Case of Mold Manufacturing Unit of PT. Bumimulia Indah Lestari, The Branch of Cikarang). *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Engineering, and Social Science*, pp. 1-12

Siagian, P. Sondang. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda. *Mallikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2(1), 18–23.

- Subhaktiyasa, I. G. R. (2024). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV. Widina Media Utama.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Bisnis*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Suhardi, S. Soelistya, D. Setyaningrum, P. R. Aisyah, N. Nainggolan, P. N. (2022). Employee Performance of Life Insurance Companies: The Mediating Effect of *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 24 (3), 392-407
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenhalland Media Group.
- _____. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- _____. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana (Prenada Media Group).
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative methods for the social sciences: A practical introduction with examples in SPSS and Stata*. Springer.
- Tistianingtyas, D. Parwoto. (2021). Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance Through *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*. Vol. 6, No. 2, Hal. 12-17
- Turangan, R. F., Sepang, J. L., & Trang, I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal EMBA*, 10(4), 1234-1243.
- Udanarti, N. Kasmir. (2022). The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Workload on BPJS Health Employees Prima Branch Office. *Journal of Business and Management Studies (JBMS)*, 4 (2); 334-342
- Umar, H. (2022). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Wati, E. D. V., Aima, H. M., Hazrati, L. I. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation (Case Study on West Jakarta Mayor's Office Employees). *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 6, No. 4, Hal. 383-387
- Wee, S. L. Sidharta, H. Harianto, E. (2023). The Role of Organizational Citizen Behavior on Employee Performance: A Case Study of Coca-Cola Official Distributor. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 7, Issue 4, Hal. 1674-1687
- Wonda, T. (2024). Examination of organizational citizenship behavior: Influence on employee performance: Evidence from Commercial Bank of Ethiopia. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2337775
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Yaakobi, E., & Weisberg, N. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 758.
- Yunus, M. & Rocardaningrum, A. W. (2023). Pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, Vol. 12 No. 1. Hal 1-15
- Zulkifli. Purwati, A. A. Hamzah, L. M. Arif, M. Hamzah, Z. (2023). Competency and *Organizational Citizenship Behavior* in Improving Employee Performance of Sharia Bank in Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, Vol. 13, No. 6, PP. 384-396

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Karyawan Divisi Manajemen Produksi dan Distribusi PT XYZ

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia:

Nama : Silvi Aulia Zahra

NIM : 19311442

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Program studi : Manajemen

Dalam proses penyusunan skripsi yang menjadi syarat untuk kelulusan yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada PT XYZ”**, peneliti ingin memohon bantuan kepada Bapak dan Ibu Karyawan pada Divisi Manajemen dan Produksi sekalian untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Data yang diperoleh dari kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian sebagai syarat untuk kelulusan dan bukan untuk konsumsi publik, maka dari itu peneliti dapat menjamin kerahasiaan data yang diperoleh dari para responden. Atas kesediaan waktu Bapak dan Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA

TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL*

CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING

(Studi Kasus Divisi Manajemen dan Produksi PT XYZ)

A. Identitas Responden

Responden diminta menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda centang pada pilihan yang sesuai dengan pengalaman nyata yang dialami:

1. Identitas Responden:
2. Jenis Kelamin Responden:
 - ☐ a. Laki-laki
 - ☐ b. Perempuan
3. Usia:
 - ☐ a. Kurang dari 25 Tahun
 - ☐ b. 25 – 30 Tahun
 - ☐ c. 31 – 40 Tahun
4. Tingkat Pendidikan
 - ☐ a. SMA / Sederajat
 - ☐ b. S1
 - ☐ c. S2
 - ☐ d. S3
5. Masa Kerja
 - ☐ a. 1 Tahun
 - ☐ b. 2 – 5 Tahun
 - ☐ c. Lebih dari 5 Tahun

B. Petunjuk Pengisian

1. Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/I, dengan memilih salah satu kolom yang tersedia. Adapun bobot yang tersedia adalah 1-5.
2. Jika Bapak/Ibu/Saudara/I tidak menyetujui pernyataan pada kuesioner, maka tandailah angka yang menunjukkan nilai yang semakin tinggi di sebelah kanan. Semakin mendekati angka 5, Bapak/Ibu/Saudara/i semakin setuju dengan pernyataan pada kuesioner.
3. Jika Bapak/Ibu/Saudara/I tidak menyetujui pernyataan pada kuesioner, maka tandailah angka yang menunjukkan nilai yang semakin rendah di sebelah kiri. Semakin mendekati angka 1, Bapak/Ibu/Saudara/i semakin tidak setuju dengan pernyataan pada kuesioner.

A. Motivasi Kerja

Tandai jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif pilihan berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Sangat Setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Remunerasi (*Remuneration*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.1	Termotivasi bekerja lebih baik karena adanya peluang promosi atau bonus	1	2	3	4	5
1.2	Gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan	1	2	3	4	5
1.3	Penghasilan yang diterima memotivasi untuk bekerja lebih baik	1	2	3	4	5

Suasana Kerja (*Working condition*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.4	Lingkungan kerja saya terasa nyaman dan menyenangkan	1	2	3	4	5
1.5	Suasana kerja yang positif membuat lebih bersemangat dalam bekerja	1	2	3	4	5
1.6	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik	1	2	3	4	5

Fasilitas Kerja (*Work Facilities*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.7	Sarana kerja yang tersedia membantu	1	2	3	4	5

	menyelesaikan tugas lebih mudah					
1.8	Peralatan kerja yang disediakan membantu dalam bekerja secara efektif	1	2	3	4	5
1.9	Fasilitas kerja sudah memadai untuk menunjang pekerjaan	1	2	3	4	5
Performa Kerja (<i>Work Performance</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.10	Saya berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan	1	2	3	4	5
1.11	Dapat bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	1	2	3	4	5
1.12	Dapat berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
Pengakuan dari Atasan (<i>Recognition from superiors</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.13	Saya mendapatkan evaluasi dan umpan balik yang membangun dari atasan	1	2	3	4	5
1.14	Merasa usaha dan kontribusi dihargai oleh atasan	1	2	3	4	5
1.15	Atasan dapat memperhatikan usaha yang saya lakukan	1	2	3	4	5

B. Lingkungan Kerja

Tandai jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif pilihan berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Sangat Setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Suasana Kerja (*Work Atmosphere*)

[illegible]

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2.7	Perlengkapan kerja yang tersedia membantu pelaksanaan tugas-tugas	1	2	3	4	5
2.8	Fasilitas penunjang yang tersedia membantu produktifitas kerja	1	2	3	4	5
2.9	Fasilitas kerja mudah diakses dan digunakan	1	2	3	4	5

C. Kinerja Karyawan

Tandai jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif pilihan berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Sangat Setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Kualitas Kerja (*Quality of work*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.1	Hasil pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan	1	2	3	4	5
3.2	Ketelitian dalam bekerja	1	2	3	4	5
3.3	Dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja	1	2	3	4	5

Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.4	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan	1	2	3	4	5
3.5	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar	1	2	3	4	5
3.6	Kemampuan bekerja secara efisien	1	2	3	4	5

Tepat Waktu (*Timeliness*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.7	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu (<i>deadline</i>)	1	2	3	4	5
3.8	Tugas diselesaikan tanpa keterlambatan yang tidak perlu	1	2	3	4	5
3.9	Datang dan pulang kerja tepat waktu	1	2	3	4	5

Efektivitas (*Effectiveness*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.10	Dapat menyelesaikan tugas dengan penggunaan sumber daya yang efisien	1	2	3	4	5
3.11	Pekerjaan diselesaikan sesuai tujuan yang ditetapkan	1	2	3	4	5
3.12	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal	1	2	3	4	5

Independensi (*Independence*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
-----	------------	-----	----	---	---	----

3.13	Mampu mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
3.14	Dapat bekerja tanpa pengawasan yang ketat	1	2	3	4	5
3.15	Dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
Kompetensi (<i>Competency</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.16	Memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan secara profesional	1	2	3	4	5
3.17	Dapat menyelesaikan kerja dengan baik	1	2	3	4	5
3.18	Memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
Motivasi (<i>Motivation</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.19	Merasa terdorong untuk memberikan kinerja terbaik setiap hari	1	2	3	4	5
3.20	Memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja	1	2	3	4	5
3.21	Dapat berusaha mencapai hasil kerja yang terbaik	1	2	3	4	5
Peluang untuk Peformasi (<i>Opportunity to perform</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.22	Diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan kerja saya	1	2	3	4	5
3.23	Adanya dukungan perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan performa	1	2	3	4	5
3.24	Dapat memperoleh peluang untuk menunjukan kinerja terbaik	1	2	3	4	5

D. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Tandai jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif pilihan berikut:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Sangat Setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Suka Menolong (*Altruism*)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.1	Dapat membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
4.2	Rela meluangkan waktu untuk membantu pekerjaan orang lain	1	2	3	4	5
4.3	Dapat membantu rekan kerja tanpa diminta	1	2	3	4	5
Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS

4.4	Tugas yang dikerjakan dapat selesai secara maksimal	1	2	3	4	5
4.5	Dapat menggunakan waktu kerja secara disiplin	1	2	3	4	5
4.6	Dapat mematuhi aturan dan prosedur kerja dengan baik	1	2	3	4	5
Perilaku yang Sportif (<i>Sportsmanship</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.7	Bersikap positif meskipun kondisi kerja tidak ideal	1	2	3	4	5
4.8	Tetap menjaga sikap profesional meskipun menghadapi masalah	1	2	3	4	5
4.9	Tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja	1	2	3	4	5
Menjaga Hubungan Baik (<i>Courtesy</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.10	Mencegah terjadinya konflik dengan menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja	1	2	3	4	5
4.11	Menjaga hubungan kerja yang harmonis	1	2	3	4	5
4.12	Menghormati pendapat rekan kerja	1	2	3	4	5
Kebijaksanaan Karyawan (<i>Civic Virtue</i>)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.13	Dapat mengambil inisiatif untuk memberikan ide atau saran demi kemajuan perusahaan	1	2	3	4	5
4.14	Dapat berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	1	2	3	4	5
4.15	Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan	1	2	3	4	5

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

1. Motivasi Kerja (X1)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	5	5	5	4	5	5	5	4
2	3	4	4	3	4	1	2	3
3	3	2	4	4	4	4	3	2
4	3	4	5	3	4	4	5	2
5	1	1	2	1	1	4	2	1
6	2	5	3	2	4	5	3	2
7	3	4	4	4	5	4	5	4
8	1	1	3	2	1	1	2	1
9	5	5	5	5	4	5	5	5
10	4	4	3	4	2	4	4	5
11	3	2	2	1	3	4	3	1
12	4	2	3	3	3	2	4	3
13	3	4	5	3	4	3	5	4
14	3	3	4	3	3	1	4	2
15	1	3	5	4	1	4	4	3
16	3	1	2	1	3	2	2	1
17	4	5	3	3	4	3	5	5
18	4	5	5	5	4	3	2	5
19	5	3	5	4	4	3	4	2
20	3	1	2	1	3	1	2	1
21	5	5	5	2	5	5	5	5
22	4	5	5	4	2	3	3	5
23	1	3	2	4	4	5	3	1
24	5	4	5	5	5	5	4	5
25	4	4	2	2	2	2	4	3
26	1	4	1	1	1	1	2	4
27	4	1	4	2	3	4	2	2
28	1	1	1	2	1	1	1	1
29	5	4	5	3	4	5	5	5
30	2	2	2	3	4	4	4	4
31	4	3	2	1	2	4	4	2
32	5	3	3	5	5	3	4	2
33	1	2	1	1	2	1	1	2
34	2	5	2	4	4	2	4	2
35	1	1	2	1	1	2	2	1
36	4	2	1	2	2	2	5	1
37	2	1	3	3	3	1	4	1
38	4	4	5	5	5	4	5	4
39	5	3	5	4	5	5	5	4
40	1	5	5	4	4	3	1	2
41	4	4	5	5	4	4	4	4
42	2	2	5	3	3	5	3	3
43	4	2	4	5	2	3	5	2
44	2	1	4	3	3	1	4	2
45	1	1	1	3	2	4	1	2
46	1	1	2	1	1	1	1	2

47	2	5	3	3	3	3	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5
49	3	3	4	5	4	4	3	5
50	2	3	3	4	3	4	2	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	3	4	4	3	3
53	3	3	4	2	3	3	5	3
54	4	4	2	4	4	2	4	5
55	4	3	4	5	4	4	4	5
56	2	4	4	1	2	5	5	5
57	2	2	1	1	3	3	1	1
58	4	3	4	2	5	4	3	4
59	4	2	2	3	4	4	4	1
60	4	5	5	5	5	4	4	5
61	2	2	3	1	3	3	2	3
62	2	3	1	1	1	1	1	1
63	5	3	5	5	4	3	4	3
64	4	4	5	5	3	5	4	5
65	4	2	4	1	2	3	2	3
66	2	2	1	1	2	3	3	4
67	3	2	1	1	3	4	4	3
68	3	3	1	3	2	4	1	2
69	4	1	3	2	2	3	5	4
70	1	1	3	3	1	1	3	2
71	4	5	5	5	4	4	4	4
72	2	3	4	2	3	2	1	4
73	3	4	2	3	4	4	4	4
74	4	5	4	5	5	5	5	5
75	4	5	5	5	4	5	5	5
76	4	4	4	4	3	3	4	4
77	5	3	4	2	5	4	3	2
78	1	4	4	5	3	4	4	4
79	3	2	4	2	3	2	4	3
80	2	1	1	1	3	3	2	1
81	4	5	4	4	5	5	5	5
82	4	5	5	5	4	3	5	4
83	2	2	3	5	5	3	4	3
84	1	1	2	2	1	2	2	3
85	4	4	5	2	3	3	5	4
86	4	4	3	5	5	4	4	3
87	3	2	4	3	5	4	4	5
88	4	5	4	5	3	5	4	4
89	5	4	5	4	5	5	5	5
90	4	5	2	3	5	5	3	3
91	5	5	3	5	3	5	4	5
92	4	5	3	4	4	5	3	5
93	3	4	5	3	5	3	3	5
94	4	4	4	3	3	1	3	2
95	1	3	2	4	3	2	1	2
Rata-rata	3,17	3,22	3,42	3,16	3,35	3,35	3,46	3,22

X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	Total X1	rata-rata
5	5	5	5	4	3	5	70	4,67
3	3	5	1	2	2	2	42	2,80
5	2	5	2	1	4	3	48	3,20
3	5	3	4	4	5	3	57	3,80
4	4	2	2	4	4	3	36	2,40
5	5	5	5	2	2	2	52	3,47
4	4	2	5	3	3	2	56	3,73
1	2	1	1	3	1	1	22	1,47
4	4	4	3	5	4	5	68	4,53
4	3	3	4	4	3	3	54	3,60
3	4	4	5	2	1	2	40	2,67
3	3	4	5	3	4	2	48	3,20
4	4	5	4	4	4	3	59	3,93
3	2	4	1	4	3	2	42	2,80
5	5	4	2	1	4	4	50	3,33
1	3	4	1	3	4	2	33	2,20
2	4	4	2	4	4	4	56	3,73
2	4	3	4	4	3	3	56	3,73
3	4	2	5	3	5	4	56	3,73
1	3	3	1	1	1	3	27	1,80
5	4	5	5	5	5	5	71	4,73
4	5	2	5	2	3	4	56	3,73
3	3	3	3	2	2	1	40	2,67
5	5	5	5	5	5	5	73	4,87
4	3	4	4	5	5	4	52	3,47
2	3	3	2	2	1	3	31	2,07
3	5	2	3	2	4	1	42	2,80
1	1	1	1	1	1	1	16	1,07
5	5	4	4	5	3	4	66	4,40
1	2	1	3	4	4	3	43	2,87
4	3	2	2	2	2	2	39	2,60
1	5	5	5	5	3	5	59	3,93
1	1	2	2	1	1	2	21	1,40
3	4	2	5	4	3	4	50	3,33
2	2	1	3	2	2	1	24	1,60
1	1	4	4	1	2	2	34	2,27
4	2	1	4	2	4	2	37	2,47
3	5	5	5	4	5	5	68	4,53
5	4	5	5	3	5	5	68	4,53
4	2	3	5	3	2	1	45	3,00
4	4	3	4	4	5	5	63	4,20
4	4	4	2	4	1	1	46	3,07
5	2	3	3	2	2	4	48	3,20
4	4	2	3	5	1	1	40	2,67
1	2	2	2	2	2	1	27	1,80
3	3	1	2	1	1	1	22	1,47

4	5	4	4	5	4	4	57	3,80
4	5	5	4	5	5	5	73	4,87
5	4	2	4	5	1	2	54	3,60
1	1	2	4	4	2	3	42	2,80
5	4	5	5	3	4	5	71	4,73
4	2	2	4	5	5	4	58	3,87
3	3	3	4	3	4	4	50	3,33
4	5	3	5	4	4	2	56	3,73
2	1	2	3	4	4	3	52	3,47
3	3	1	1	2	3	4	45	3,00
1	1	3	1	2	2	1	25	1,67
4	2	5	4	5	4	5	58	3,87
5	5	4	1	3	3	3	48	3,20
5	5	5	5	5	3	5	70	4,67
2	5	1	2	1	3	2	35	2,33
1	2	1	2	1	3	1	22	1,47
2	2	2	4	2	4	4	52	3,47
5	3	5	5	5	5	5	68	4,53
3	5	2	5	5	4	3	48	3,20
2	2	3	2	3	2	1	33	2,20
2	1	1	1	2	2	1	31	2,07
2	3	1	2	2	1	2	32	2,13
4	3	2	4	4	3	1	45	3,00
3	1	3	2	3	4	3	34	2,27
4	5	5	4	4	5	5	67	4,47
3	3	3	4	4	5	3	46	3,07
4	4	1	4	4	3	3	51	3,40
5	5	5	5	5	4	5	72	4,80
5	5	4	5	3	5	5	70	4,67
2	3	5	3	1	4	5	53	3,53
4	4	5	3	4	4	4	56	3,73
2	5	5	2	2	5	2	52	3,47
2	4	4	3	4	2	4	46	3,07
1	1	1	2	2	3	1	25	1,67
5	4	5	3	4	5	4	67	4,47
5	3	5	4	5	3	4	64	4,27
4	5	5	2	4	5	4	56	3,73
1	1	1	4	3	2	2	28	1,87
4	3	3	2	3	4	4	53	3,53
2	2	1	3	3	2	3	48	3,20
4	4	3	2	5	3	2	53	3,53
5	5	5	5	5	5	3	67	4,47
5	3	5	4	5	5	2	66	4,40
5	4	5	1	5	2	5	57	3,80
5	2	5	4	3	4	5	63	4,20
4	5	4	5	4	4	5	64	4,27
5	3	4	1	3	5	2	54	3,60
3	1	5	3	4	4	3	47	3,13
3	2	2	2	2	1	2	32	2,13
3,32	3,33	3,26	3,27	3,29	3,24	3,08	49,15	3,28

2. Lingkungan Kerja (X2)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total	Rata-rata
1	3	2	5	3	4	3	5	5	5	35	3,89
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	4,89
3	4	4	5	4	3	3	4	3	5	35	3,89
4	2	3	2	4	2	3	3	2	3	24	2,67
5	2	2	2	3	2	2	4	2	4	23	2,56
6	3	1	2	4	1	1	2	3	4	21	2,33
7	5	3	4	2	3	3	2	2	4	28	3,11
8	5	3	3	5	5	5	3	4	3	36	4,00
9	1	1	2	2	2	3	2	1	2	16	1,78
10	2	3	4	4	3	3	5	3	4	31	3,44
11	2	1	4	4	3	2	3	4	3	26	2,89
12	4	5	5	5	5	4	5	3	4	40	4,44
13	5	3	5	4	4	1	4	2	4	32	3,56
14	4	5	5	5	5	5	5	4	5	43	4,78
15	3	5	1	4	1	5	3	4	3	29	3,22
16	1	3	1	4	1	5	5	3	3	26	2,89
17	3	4	3	5	3	3	5	3	2	31	3,44
18	5	5	3	5	4	5	5	5	5	42	4,67
19	5	4	2	4	2	5	4	4	5	35	3,89
20	1	1	1	5	1	1	2	1	1	14	1,56
21	4	4	2	4	4	4	2	3	4	31	3,44
22	1	4	4	4	1	3	4	4	2	27	3,00
23	1	1	5	2	1	3	2	5	2	22	2,44
24	1	2	2	1	2	5	1	1	4	19	2,11
25	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43	4,78
26	3	2	1	3	3	1	3	3	5	24	2,67
27	3	4	2	3	4	3	1	2	2	24	2,67
28	2	3	3	4	5	4	2	5	3	31	3,44
29	4	4	2	4	5	1	5	4	4	33	3,67
30	2	2	1	4	3	2	3	4	1	22	2,44
31	5	4	5	5	5	3	4	4	5	40	4,44
32	4	5	2	4	5	3	2	3	4	32	3,56
33	4	3	2	4	5	4	5	4	4	35	3,89
34	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4,33
35	4	2	4	3	4	4	5	3	3	32	3,56
36	2	1	3	4	1	3	1	4	2	21	2,33
37	2	4	3	1	2	2	4	2	2	22	2,44
38	4	3	2	3	1	4	4	2	2	25	2,78
39	4	2	4	4	3	5	3	5	4	34	3,78
40	3	1	2	1	3	2	2	2	1	17	1,89
41	1	4	1	2	1	1	1	2	3	16	1,78
42	4	2	5	3	5	5	4	2	2	32	3,56
43	1	1	1	2	2	3	2	3	3	18	2,00
44	5	1	2	1	1	1	1	1	1	14	1,56
45	3	3	2	2	3	2	2	5	2	24	2,67
46	2	2	1	3	3	2	1	4	3	21	2,33

47	5	5	3	4	4	5	5	5	4	40	4,44
48	4	4	2	4	4	2	5	5	2	32	3,56
49	1	2	3	2	4	2	3	2	2	21	2,33
50	1	3	1	1	2	1	4	1	1	15	1,67
51	1	2	3	4	1	4	2	5	3	25	2,78
52	2	2	2	4	4	5	3	4	2	28	3,11
53	1	2	3	3	4	1	3	4	2	23	2,56
54	3	2	3	4	4	3	3	3	4	29	3,22
55	3	2	1	1	2	1	4	3	1	18	2,00
56	4	4	5	4	4	3	2	2	3	31	3,44
57	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11	1,22
58	4	3	4	5	1	4	3	2	2	28	3,11
59	5	3	2	4	5	4	3	5	2	33	3,67
60	5	4	4	3	5	5	5	2	4	37	4,11
61	5	5	5	5	5	5	3	3	5	41	4,56
62	1	2	2	3	1	1	3	1	1	15	1,67
63	5	4	4	4	4	5	5	5	2	38	4,22
64	5	5	4	2	5	4	5	5	5	40	4,44
65	4	5	1	5	3	4	5	4	5	36	4,00
66	4	2	1	3	3	3	5	3	2	26	2,89
67	5	3	3	3	4	4	4	4	3	33	3,67
68	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42	4,67
69	1	2	2	1	2	3	2	3	4	20	2,22
70	3	5	5	2	4	4	5	3	5	36	4,00
71	4	5	5	5	5	3	4	5	5	41	4,56
72	3	1	4	2	3	1	2	2	1	19	2,11
73	2	5	5	5	4	4	5	5	5	40	4,44
74	5	3	3	2	3	3	1	2	2	24	2,67
75	5	5	3	3	2	4	4	2	4	32	3,56
76	1	2	2	2	1	4	3	3	2	20	2,22
77	1	3	3	1	3	3	3	4	4	25	2,78
78	3	1	4	4	2	4	4	4	3	29	3,22
79	5	3	5	4	4	3	5	5	5	39	4,33
80	4	1	3	3	3	2	2	2	1	21	2,33
81	4	2	5	3	1	4	5	4	4	32	3,56
82	4	3	3	5	3	4	5	5	4	36	4,00
83	2	2	4	4	5	4	4	5	3	33	3,67
84	2	2	2	1	1	2	1	3	2	16	1,78
85	5	4	5	4	4	4	5	4	4	39	4,33
86	2	4	1	3	1	5	1	3	1	21	2,33
87	4	4	2	3	2	2	3	4	4	28	3,11
88	4	5	1	3	3	5	5	2	4	32	3,56
89	4	5	4	5	5	3	5	4	5	40	4,44
90	2	2	5	3	4	3	3	5	5	32	3,56
91	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10	1,11
92	1	1	1	2	2	2	2	1	2	14	1,56
93	5	3	5	2	5	4	4	4	2	34	3,78
94	2	3	3	2	4	4	4	3	1	26	2,89
95	5	4	5	4	3	5	3	3	4	36	4,00
rata-rata	3,17	3,01	3,02	3,29	3,13	3,23	3,39	3,31	3,15	28,69	3,19

3. Kinerja Karyawan (Y)

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
1	4	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	3	4	5	5	4	4
3	3	4	4	4	3	4	2	2
4	1	3	1	2	2	2	2	2
5	3	2	2	5	3	1	1	1
6	2	4	5	4	4	5	5	4
7	3	4	5	4	4	3	4	4
8	4	2	4	4	2	4	3	5
9	3	1	3	3	3	3	3	5
10	4	4	2	4	4	4	5	4
11	2	2	2	3	2	3	2	2
12	4	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	5	4	4	5	1	5
14	5	5	5	5	5	5	3	4
15	2	2	3	2	1	1	1	4
16	3	1	4	3	2	3	3	2
17	5	3	4	3	3	4	5	1
18	4	3	3	3	3	3	3	4
19	5	4	5	2	3	1	4	5
20	4	1	1	1	3	1	2	3
21	5	4	5	4	5	5	5	5
22	3	4	3	2	4	3	5	4
23	3	3	5	3	5	4	2	2
24	4	3	3	5	1	4	5	1
25	2	2	3	4	4	4	5	2
26	3	2	1	2	1	1	1	1
27	2	1	2	2	2	2	2	1
28	2	4	2	4	4	3	3	2
29	5	5	3	5	5	4	5	5
30	2	1	2	3	4	1	3	4
31	2	2	2	4	1	2	4	1
32	5	5	5	5	5	5	5	5
33	1	1	1	2	3	1	2	2
34	4	3	3	5	5	2	3	4
35	1	1	2	2	1	1	1	1
36	5	4	3	3	4	3	4	5
37	3	3	4	2	4	3	2	3
38	5	2	3	4	2	4	4	4
39	5	3	2	4	4	5	5	2
40	2	1	3	2	4	2	3	4
41	2	3	3	4	3	1	2	2
42	1	1	2	1	4	1	2	2
43	4	4	5	5	5	5	5	5
44	1	2	2	1	3	1	4	2
45	1	1	3	1	2	3	1	3
46	1	1	1	2	1	1	3	1

47	4	5	5	5	4	4	4	5
48	5	5	3	2	5	4	4	2
49	1	1	1	1	4	1	3	2
50	2	2	1	3	2	2	2	2
51	3	4	5	4	4	2	4	5
52	3	3	3	3	1	3	3	3
53	1	1	2	2	4	3	1	1
54	4	4	4	2	2	2	3	5
55	2	1	2	4	3	3	2	2
56	3	4	4	5	5	4	4	3
57	1	1	1	1	1	1	2	1
58	4	4	4	4	1	1	1	3
59	4	3	4	5	4	4	1	5
60	4	5	4	4	5	2	5	3
61	3	3	4	4	3	4	4	4
62	1	1	1	3	1	1	2	1
63	3	5	3	5	5	3	5	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5
65	3	4	2	4	2	2	4	3
66	4	5	5	5	4	5	4	4
67	3	4	4	4	5	5	4	5
68	2	2	4	3	4	3	3	1
69	1	1	2	1	1	1	1	1
70	2	4	4	1	3	3	4	3
71	4	5	5	5	5	5	5	5
72	3	2	1	3	2	1	2	1
73	1	3	4	2	4	3	5	3
74	4	3	4	5	4	4	2	4
75	3	3	4	4	2	4	4	4
76	4	3	3	5	4	4	4	2
77	4	4	4	4	5	5	5	4
78	5	4	4	5	4	4	5	3
79	4	3	3	4	4	4	4	3
80	1	1	1	1	1	1	2	1
81	5	3	2	4	4	3	3	2
82	5	5	4	4	5	5	5	5
83	5	4	5	5	4	5	5	4
84	1	1	2	1	2	2	1	2
85	1	3	2	3	2	4	3	3
86	4	5	4	3	3	3	4	3
87	4	2	2	1	2	2	1	1
88	5	4	4	2	4	5	5	5
89	5	4	5	5	5	5	5	5
90	5	3	2	3	3	3	5	4
91	2	1	1	2	3	2	1	2
92	1	2	2	1	1	1	1	1
93	5	5	3	5	5	4	2	5
94	3	4	5	3	2	3	4	2
95	2	4	4	5	4	4	4	4
rata-rata	3,14	3,02	3,17	3,29	3,31	3,07	3,28	3,12

Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17
5	3	4	5	5	5	4	4	5
4	3	4	4	5	5	5	5	5
4	5	4	2	2	4	3	5	1
3	2	3	2	3	1	2	2	1
4	2	1	3	1	2	3	2	3
5	5	3	4	3	4	5	3	4
2	1	2	3	3	4	1	5	3
3	2	4	3	4	4	3	4	5
3	4	2	3	2	4	4	4	2
5	4	4	4	4	2	4	4	5
2	2	1	2	4	3	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	4	2	4	5	1
5	5	4	5	5	5	5	5	4
1	3	4	4	2	2	3	3	4
1	1	3	1	3	1	2	2	3
5	5	3	5	4	3	5	5	5
4	4	5	3	4	4	4	4	4
5	4	3	5	5	5	4	3	4
3	3	1	1	1	3	3	3	3
5	4	3	4	5	5	3	4	5
4	3	5	1	4	4	2	4	3
4	3	4	3	4	3	3	5	4
3	4	4	3	3	4	5	4	3
1	3	5	4	5	3	4	4	4
1	1	1	1	1	3	1	2	1
2	1	2	2	1	1	1	1	2
4	3	5	2	2	2	1	3	3
5	5	5	5	4	4	5	4	4
2	3	4	2	2	4	3	3	1
4	3	3	5	3	2	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	3	1	1	1	2	1	2
4	2	5	4	3	5	5	4	2
1	2	2	1	1	1	1	2	2
2	1	1	4	2	2	4	2	2
3	3	2	3	3	3	3	2	3
5	3	3	5	3	3	3	3	4
5	4	4	4	5	3	4	4	5
3	3	4	3	3	5	5	4	3
3	3	3	2	1	1	2	3	2
2	1	2	2	2	1	1	1	3
5	5	5	5	5	5	4	2	4
2	3	2	2	2	4	2	1	3
3	3	3	2	2	2	2	4	2
1	3	1	2	1	1	4	3	2

5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	4	3	4	5	3	5
1	4	3	1	1	2	1	3	1
5	3	2	2	3	4	1	3	2
3	4	3	3	4	5	4	5	5
3	4	3	4	3	4	3	5	3
2	1	4	3	2	2	3	3	2
5	3	4	3	3	4	5	4	2
1	3	1	3	4	3	2	2	2
4	4	1	3	4	5	5	4	4
1	2	1	1	1	1	1	1	1
4	3	5	1	2	2	4	4	2
5	4	2	4	4	4	2	3	4
5	3	3	4	5	5	3	5	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	3	5	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	2	5	2	2	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	2	5	4
3	3	4	4	3	2	4	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1
3	4	2	2	3	2	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	2	1	1	3	2
2	4	3	2	4	3	3	2	2
2	2	3	4	4	4	5	4	5
4	5	3	3	4	4	3	4	3
4	3	3	3	2	4	3	4	4
5	5	3	5	4	5	4	5	5
4	4	5	3	5	4	4	4	5
2	5	3	3	5	4	4	2	3
2	1	1	1	2	2	1	3	1
3	3	4	5	4	4	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5
1	1	1	1	1	2	2	1	1
2	4	4	3	2	2	2	2	3
4	2	4	3	4	4	3	4	3
2	2	1	1	4	1	1	2	1
5	5	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	5	3	5	5	5	4	5
1	2	1	1	2	1	2	2	2
2	2	1	1	1	1	2	2	1
5	2	4	4	3	4	4	2	4
4	5	4	5	1	4	3	2	4
5	5	3	4	4	4	5	5	4
3,33	3,27	3,23	3,14	3,20	3,34	3,24	3,34	3,24

Y.18	Y.19	Y.20	Y.21	Y.22	Y.23	Y.24	Total	rata-rata
4	5	5	5	4	5	5	111	4,63
3	5	5	4	4	4	5	104	4,33
3	4	2	4	5	3	4	81	3,38
2	2	1	2	1	2	3	47	1,96
3	4	3	2	3	5	3	62	2,58
1	5	4	4	4	4	5	96	4,00
4	2	3	1	3	2	2	72	3,00
5	3	3	2	3	5	2	83	3,46
2	3	3	2	4	2	1	69	2,88
5	4	2	4	5	5	2	94	3,92
2	4	1	3	3	1	3	56	2,33
5	5	5	5	4	5	4	117	4,88
3	4	2	5	3	4	2	82	3,42
5	5	4	4	5	5	5	113	4,71
4	1	1	4	1	2	2	57	2,38
4	3	4	2	1	1	3	56	2,33
3	4	4	3	4	4	1	91	3,79
4	2	4	3	4	4	2	85	3,54
3	2	4	4	3	4	2	89	3,71
2	3	5	2	2	1	2	54	2,25
5	5	4	4	4	5	4	107	4,46
5	4	5	4	3	4	4	87	3,63
4	4	5	5	4	5	5	92	3,83
4	5	4	2	3	4	5	86	3,58
4	3	4	5	3	3	3	84	3,50
1	1	1	1	1	2	2	33	1,38
3	2	2	1	3	1	2	41	1,71
3	2	5	4	4	2	3	72	3,00
5	5	5	5	5	4	4	111	4,63
4	3	5	4	2	3	4	69	2,88
2	4	4	2	2	4	4	71	2,96
5	5	5	5	5	5	5	120	5,00
2	3	1	1	2	1	1	38	1,58
5	4	4	5	5	3	2	91	3,79
2	2	2	1	2	1	1	34	1,42
3	2	4	5	4	3	4	76	3,17
4	2	2	3	2	3	4	69	2,88
2	5	2	4	3	3	2	81	3,38
4	5	4	3	5	4	4	97	4,04
2	4	3	2	3	3	4	75	3,13
4	4	3	3	4	3	4	65	2,71
2	2	4	4	4	2	1	48	2,00
5	3	4	5	3	4	4	106	4,42
2	2	4	1	1	2	2	51	2,13
1	2	3	4	4	2	1	55	2,29
1	4	2	1	2	2	4	45	1,88

5	5	3	5	5	5	3	109	4,54
4	4	5	4	5	4	5	98	4,08
2	1	4	1	1	1	3	44	1,83
4	3	3	3	4	3	3	64	2,67
3	4	4	1	5	4	4	92	3,83
4	4	2	2	4	4	1	75	3,13
1	1	1	2	3	1	2	48	2,00
4	5	3	3	3	4	4	85	3,54
1	3	1	1	2	2	3	53	2,21
5	5	3	5	2	5	3	94	3,92
1	1	1	1	1	2	1	27	1,13
3	2	2	2	2	4	2	66	2,75
5	2	4	1	4	3	5	86	3,58
4	5	5	4	3	5	3	96	4,00
5	1	4	4	2	1	4	84	3,50
2	2	2	2	1	1	1	32	1,33
2	5	4	5	2	2	4	97	4,04
5	5	5	5	5	5	5	120	5,00
3	4	4	3	4	2	5	77	3,21
3	4	4	5	3	3	5	106	4,42
4	3	4	5	3	4	4	99	4,13
5	3	3	3	3	2	3	69	2,88
2	1	1	1	2	1	1	28	1,17
4	3	2	3	3	2	3	71	2,96
5	5	5	5	5	5	5	119	4,96
2	2	2	1	1	2	1	39	1,63
4	4	3	3	1	3	2	70	2,92
4	5	4	3	2	3	5	89	3,71
5	5	3	5	5	2	5	91	3,79
1	5	3	4	4	4	3	83	3,46
5	4	4	3	5	5	5	107	4,46
3	3	2	3	4	4	4	95	3,96
5	2	4	3	4	3	5	86	3,58
1	1	1	1	1	2	1	31	1,29
3	3	4	2	2	4	4	82	3,42
5	5	5	5	5	5	5	116	4,83
5	4	5	4	5	4	5	112	4,67
1	2	1	1	1	2	1	32	1,33
5	1	4	4	2	4	3	68	2,83
5	2	4	3	2	3	4	83	3,46
2	1	2	2	2	2	1	42	1,75
4	5	5	3	5	4	5	106	4,42
5	5	5	5	5	5	5	118	4,92
5	4	5	3	4	5	4	98	4,08
1	2	1	2	4	2	2	42	1,75
1	1	1	2	1	1	1	31	1,29
5	3	4	4	5	5	4	96	4,00
3	2	4	3	2	2	5	79	3,29
3	5	5	5	3	5	5	101	4,21
3,37	3,31	3,33	3,15	3,17	3,18	3,24	77,46	3,23

4. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (M)

No	M.1	M.2	M.3	M.4	M.5	M.6	M.7	M.8
1	4	4	4	4	5	4	5	5
2	4	4	4	2	5	4	3	4
3	5	5	4	4	3	2	4	4
4	4	4	3	2	2	3	4	4
5	2	1	2	1	1	2	1	1
6	4	4	4	5	2	5	4	5
7	2	1	3	4	1	1	2	4
8	2	3	3	3	3	1	3	4
9	4	4	4	5	3	5	1	4
10	5	5	5	4	5	4	2	5
11	1	1	2	1	1	1	2	1
12	1	5	4	5	5	5	3	3
13	2	4	2	2	2	2	4	4
14	5	2	3	2	3	3	3	5
15	2	1	1	4	2	4	3	4
16	2	2	4	3	2	2	3	2
17	4	4	4	3	5	5	2	1
18	5	4	3	5	4	5	4	4
19	4	4	2	3	4	4	2	4
20	1	2	2	2	2	2	2	1
21	2	5	2	5	3	5	5	5
22	3	4	5	2	2	4	3	2
23	2	3	2	2	4	4	3	4
24	4	4	4	5	3	4	2	4
25	5	4	2	5	5	5	4	5
26	3	2	2	1	1	2	1	1
27	2	1	2	1	2	1	2	2
28	1	4	3	1	3	3	3	2
29	2	1	4	4	3	5	5	4
30	4	4	3	4	2	4	3	2
31	4	4	5	3	3	4	4	3
32	5	5	5	5	5	5	4	5
33	3	3	2	1	2	4	3	3
34	3	4	4	3	3	4	4	5
35	1	3	1	1	2	1	1	2
36	4	4	2	4	2	2	3	3
37	2	3	4	4	2	3	2	3
38	5	5	3	5	4	3	4	4
39	2	4	5	4	5	4	5	2
40	2	4	2	4	2	4	3	3
41	2	3	4	3	4	4	4	4
42	3	2	3	4	2	3	2	2
43	4	4	4	4	5	4	3	4
44	1	1	3	2	1	1	2	1
45	3	4	4	2	3	2	3	3
46	1	2	4	1	4	2	2	2

47	4	3	3	4	5	3	5	5
48	3	3	5	4	5	5	4	4
49	2	2	3	1	3	2	2	5
50	2	3	1	3	4	2	1	1
51	4	5	2	5	4	4	5	3
52	5	1	1	1	2	2	3	1
53	2	5	4	3	4	3	5	4
54	3	3	3	2	5	3	4	3
55	4	3	2	3	2	2	5	2
56	2	3	2	4	3	4	2	1
57	4	2	3	3	1	1	4	1
58	2	1	3	3	4	3	3	2
59	4	4	4	2	5	4	2	5
60	3	4	3	4	2	2	4	3
61	5	4	2	4	5	3	4	5
62	1	2	1	1	1	1	1	2
63	4	3	4	4	3	2	5	3
64	5	5	5	5	5	5	5	5
65	2	4	1	4	2	3	5	5
66	2	5	2	4	4	2	5	2
67	3	1	1	3	3	2	4	1
68	2	3	3	3	1	3	3	4
69	3	3	1	2	1	2	2	1
70	2	4	3	3	2	2	5	4
71	5	5	5	5	5	5	5	5
72	4	3	2	3	2	2	1	2
73	1	4	2	2	2	2	1	3
74	4	4	5	4	5	4	5	5
75	5	5	5	5	4	4	3	5
76	2	3	1	4	3	3	2	3
77	4	4	5	5	2	2	3	4
78	4	3	3	5	5	5	5	4
79	4	3	4	3	5	3	2	3
80	2	2	2	2	1	3	2	4
81	3	4	3	2	1	3	4	5
82	5	5	5	5	4	4	5	5
83	4	5	5	4	5	4	4	5
84	1	2	1	1	1	1	2	3
85	3	4	3	5	5	4	4	3
86	5	5	3	2	2	3	4	3
87	2	2	3	2	2	4	4	4
88	3	4	2	4	4	5	4	4
89	2	2	4	2	4	5	4	3
90	5	4	4	5	4	4	3	5
91	1	3	3	2	1	4	2	1
92	2	1	3	2	2	3	1	1
93	3	1	3	2	2	1	2	3
94	4	3	4	4	4	2	4	2
95	4	4	4	4	4	4	5	3
rata-rata	3,06	3,28	3,08	3,19	3,07	3,16	3,22	3,25

M.9	M.10	M.11	M.12	M.13	M.14	M.15	Total	rata-rata
5	4	4	5	5	4	5	67	4,47
4	4	4	4	2	3	5	56	3,73
4	4	5	4	4	4	5	61	4,07
2	4	2	3	2	2	4	45	3,00
1	1	1	3	1	1	1	20	1,33
3	4	2	5	5	4	5	61	4,07
1	3	2	2	3	2	3	34	2,27
2	2	3	5	4	2	4	44	2,93
4	2	3	4	5	5	5	58	3,87
5	5	2	4	3	4	5	63	4,20
1	1	2	2	2	1	2	21	1,40
5	2	5	4	5	5	4	61	4,07
3	4	4	2	1	2	1	39	2,60
2	2	2	4	2	4	4	46	3,07
2	2	2	2	2	3	3	37	2,47
3	3	2	1	2	2	2	35	2,33
5	5	4	5	5	3	4	59	3,93
5	5	3	5	5	5	4	66	4,40
2	4	5	2	4	3	3	50	3,33
1	1	2	1	1	2	3	25	1,67
5	4	3	5	2	3	3	57	3,80
3	2	3	4	2	4	5	48	3,20
4	3	4	4	2	3	3	47	3,13
4	4	4	4	3	4	3	56	3,73
3	4	4	4	2	4	5	61	4,07
3	2	2	1	1	1	4	27	1,80
3	3	2	2	2	2	2	29	1,93
4	3	2	2	2	2	3	38	2,53
5	4	4	1	3	2	2	49	3,27
2	4	3	2	3	2	4	46	3,07
3	2	3	4	3	5	2	52	3,47
5	5	4	5	5	5	5	73	4,87
2	3	1	2	4	2	4	39	2,60
4	4	4	4	3	3	4	56	3,73
2	1	2	1	2	3	2	25	1,67
1	3	2	1	1	2	2	36	2,40
2	2	1	3	4	1	2	38	2,53
4	3	2	4	4	4	4	58	3,87
5	5	5	4	5	4	5	64	4,27
3	1	5	2	3	4	3	45	3,00
2	4	4	3	3	3	3	50	3,33
3	3	3	3	2	4	2	41	2,73
3	4	3	4	4	4	2	56	3,73
2	1	1	2	3	1	2	24	1,60
3	2	5	2	1	4	2	43	2,87
2	2	3	3	4	5	3	40	2,67

5	5	4	5	4	4	5	64	4,27
5	5	5	5	5	5	5	68	4,53
1	4	3	4	2	3	2	39	2,60
3	3	1	2	2	3	3	34	2,27
4	2	4	3	5	3	4	57	3,80
2	1	3	2	2	1	2	29	1,93
4	4	5	3	5	5	2	58	3,87
5	4	2	5	3	4	2	51	3,40
3	1	3	2	4	2	3	41	2,73
2	2	3	2	2	4	3	39	2,60
1	2	3	4	2	4	2	37	2,47
3	2	2	3	3	3	4	40	2,67
4	3	3	4	4	2	5	55	3,67
2	5	4	4	5	4	4	53	3,53
4	4	4	4	4	5	3	60	4,00
2	3	1	2	1	1	2	22	1,47
5	4	5	3	3	2	4	54	3,60
5	5	5	5	4	5	5	74	4,93
5	4	2	5	4	5	3	54	3,60
4	3	3	3	3	3	2	47	3,13
3	2	1	3	1	3	3	34	2,27
4	1	2	2	2	3	3	39	2,60
2	3	2	4	3	2	3	34	2,27
3	3	5	2	4	5	1	48	3,20
5	5	5	5	5	5	5	75	5,00
4	4	4	3	4	4	3	45	3,00
2	2	3	1	3	4	2	34	2,27
5	3	4	2	4	4	2	60	4,00
5	5	4	5	5	5	5	70	4,67
3	2	4	2	5	3	4	44	2,93
4	2	4	3	2	4	4	52	3,47
3	5	5	3	5	4	4	63	4,20
1	3	4	2	3	2	2	44	2,93
2	3	1	2	3	2	1	32	2,13
4	5	3	4	4	3	4	52	3,47
5	5	5	5	5	4	5	72	4,80
5	5	4	4	4	5	4	67	4,47
2	2	2	1	1	2	2	24	1,60
5	5	4	5	5	5	5	65	4,33
5	4	3	4	4	4	4	55	3,67
3	4	4	4	1	1	1	41	2,73
5	4	5	5	4	4	3	60	4,00
4	3	3	2	4	2	4	48	3,20
5	4	4	5	5	4	3	64	4,27
1	2	2	2	2	2	4	32	2,13
1	2	1	1	1	2	1	24	1,60
2	4	1	3	3	2	3	35	2,33
4	2	2	2	4	3	2	46	3,07
5	4	4	5	5	4	3	62	4,13
3,29	3,20	3,14	3,20	3,20	3,24	3,22	47,82	3,19

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X₁)

		Correlations																
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	Total_X1	
X1_1	Pearson Correlation	1	.493**	.519**	.425**	.588**	.459**	.598**	.473**	.442**	.334**	.482**	.475**	.467**	.463**	.647**	.740**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_2	Pearson Correlation	.493**	1	.504**	.555**	.535**	.479**	.439**	.848**	.508**	.429**	.510**	.467**	.425**	.395**	.634**	.761**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_3	Pearson Correlation	.519**	.504**	1	.572**	.511**	.398**	.515**	.545**	.584**	.448**	.472**	.442**	.448**	.528**	.555**	.760**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_4	Pearson Correlation	.425**	.555**	.572**	1	.547**	.424**	.458**	.505**	.435**	.324**	.425**	.465**	.385**	.378**	.534**	.704**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_5	Pearson Correlation	.588**	.535**	.511**	.547**	1	.531**	.477**	.442**	.441**	.420**	.531**	.375**	.507**	.393**	.500**	.732**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_6	Pearson Correlation	.459**	.479**	.398**	.424**	.531**	1	.447**	.511**	.538**	.441**	.368**	.345**	.358**	.330**	.463**	.667**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_7	Pearson Correlation	.598**	.439**	.515**	.458**	.477**	.447**	1	.507**	.513**	.384**	.441**	.399**	.420**	.469**	.572**	.718**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_8	Pearson Correlation	.473**	.548**	.545**	.505**	.442**	.511**	.507**	1	.466**	.376**	.358**	.399**	.526**	.416**	.556**	.731**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_9	Pearson Correlation	.442**	.508**	.584**	.435**	.441**	.538**	.513**	.468**	1	.514**	.519**	.391**	.448**	.373**	.472**	.722**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_10	Pearson Correlation	.334**	.429**	.448**	.324**	.420**	.441**	.384**	.378**	.514**	1	.423**	.394**	.380**	.364**	.428**	.628**	
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_11	Pearson Correlation	.482**	.510**	.472**	.425**	.531**	.366**	.441**	.358**	.519**	.423**	1	.275**	.387**	.425**	.584**	.883**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_12	Pearson Correlation	.475**	.467**	.442**	.485**	.375**	.345**	.398**	.399**	.391**	.394**	.275**	1	.443**	.373**	.457**	.833**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_13	Pearson Correlation	.467**	.425**	.448**	.385**	.507**	.358**	.420**	.526**	.448**	.380**	.387**	.443**	1	.383**	.474**	.863**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_14	Pearson Correlation	.463**	.395**	.528**	.378**	.393**	.330**	.469**	.416**	.373**	.364**	.425**	.373**	.383**	1	.572**	.646**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
X1_15	Pearson Correlation	.647**	.634**	.555**	.534**	.500**	.463**	.572**	.556**	.472**	.428**	.584**	.457**	.474**	.572**	1	.800**	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
Total_X1	Pearson Correlation	.740**	.761**	.760**	.704**	.732**	.667**	.718**	.731**	.722**	.828**	.883**	.833**	.863**	.846**	.800**	1	
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X₂)

		Correlations									
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	Total_X2
X2_1	Pearson Correlation	1	.517**	.434**	.394**	.526**	.393**	.440**	.287**	.427**	.716**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_2	Pearson Correlation	.517**	1	.285**	.435**	.442**	.475**	.516**	.318**	.556**	.725**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_3	Pearson Correlation	.434**	.285**	1	.334**	.488**	.338**	.418**	.384**	.461**	.669**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,005		0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_4	Pearson Correlation	.394**	.435**	.334**	1	.360**	.389**	.438**	.463**	.439**	.668**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_5	Pearson Correlation	.526**	.442**	.488**	.360**	1	.298**	.443**	.415**	.429**	.709**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_6	Pearson Correlation	.393**	.475**	.338**	.389**	.298**	1	.391**	.391**	.400**	.647**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_7	Pearson Correlation	.440**	.516**	.418**	.438**	.443**	.391**	1	.430**	.483**	.729**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_8	Pearson Correlation	.287**	.318**	.384**	.463**	.415**	.391**	.430**	1	.450**	.653**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2_9	Pearson Correlation	.427**	.556**	.461**	.439**	.429**	.400**	.483**	.450**	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Total_X2	Pearson Correlation	.716**	.725**	.669**	.668**	.709**	.647**	.729**	.653**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7
Y_1	Pearson Correlation	1	.667**	.530**	.558**	.499**	.607**	.526**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_2	Pearson Correlation	.667**	1	.700**	.601**	.604**	.647**	.639**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_3	Pearson Correlation	.530**	.700**	1	.521**	.534**	.675**	.511**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_4	Pearson Correlation	.558**	.601**	.521**	1	.551**	.674**	.485**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_5	Pearson Correlation	.499**	.604**	.534**	.551**	1	.629**	.508**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_6	Pearson Correlation	.607**	.647**	.675**	.674**	.629**	1	.587**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_7	Pearson Correlation	.526**	.639**	.511**	.485**	.508**	.587**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_8	Pearson Correlation	.577**	.624**	.659**	.463**	.562**	.557**	.475**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_9	Pearson Correlation	.655**	.743**	.587**	.577**	.535**	.604**	.589**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95

Y_10	Pearson Correlation	.455**	.611**	.566**	.475**	.458**	.636**	.666**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_11	Pearson Correlation	.475**	.591**	.510**	.448**	.500**	.552**	.579**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_12	Pearson Correlation	.647**	.648**	.654**	.688**	.569**	.712**	.605**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_13	Pearson Correlation	.657**	.651**	.623**	.576**	.624**	.730**	.649**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_14	Pearson Correlation	.632**	.667**	.625**	.602**	.610**	.608**	.651**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_15	Pearson Correlation	.630**	.593**	.610**	.528**	.523**	.613**	.596**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_16	Pearson Correlation	.553**	.584**	.579**	.534**	.454**	.581**	.501**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_17	Pearson Correlation	.634**	.614**	.546**	.599**	.523**	.665**	.666**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_18	Pearson Correlation	.557**	.615**	.577**	.532**	.499**	.561**	.518**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95

Y_19	Pearson Correlation	.523**	.550**	.484**	.638**	.503**	.586**	.600**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_20	Pearson Correlation	.536**	.558**	.471**	.472**	.637**	.495**	.647**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_21	Pearson Correlation	.461**	.663**	.577**	.552**	.628**	.646**	.509**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_22	Pearson Correlation	.595**	.546**	.459**	.529**	.560**	.615**	.433**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_23	Pearson Correlation	.659**	.686**	.564**	.595**	.551**	.612**	.556**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Y_24	Pearson Correlation	.488**	.629**	.518**	.598**	.540**	.621**	.540**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Total_Y	Pearson Correlation	.766**	.836**	.762**	.748**	.737**	.824**	.760**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	95	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 6

Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (M)

		Correlations																
		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11	M_12	M_13	M_14	M_15	Total_M	
M_1	Pearson Correlation	1	.488 ^{**}	.391 ^{**}	.498 ^{**}	.436 ^{**}	.380 ^{**}	.365 ^{**}	.432 ^{**}	.415 ^{**}	.485 ^{**}	.343 ^{**}	.510 ^{**}	.395 ^{**}	.396 ^{**}	.492 ^{**}	.650 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_2	Pearson Correlation	.488 ^{**}	1	.406 ^{**}	.545 ^{**}	.485 ^{**}	.478 ^{**}	.437 ^{**}	.501 ^{**}	.591 ^{**}	.486 ^{**}	.552 ^{**}	.500 ^{**}	.517 ^{**}	.588 ^{**}	.498 ^{**}	.752 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_3	Pearson Correlation	.391 ^{**}	.406 ^{**}	1	.382 ^{**}	.479 ^{**}	.439 ^{**}	.322 ^{**}	.388 ^{**}	.453 ^{**}	.411 ^{**}	.428 ^{**}	.422 ^{**}	.434 ^{**}	.421 ^{**}	.401 ^{**}	.630 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_4	Pearson Correlation	.498 ^{**}	.545 ^{**}	.382 ^{**}	1	.485 ^{**}	.544 ^{**}	.477 ^{**}	.464 ^{**}	.533 ^{**}	.427 ^{**}	.478 ^{**}	.472 ^{**}	.579 ^{**}	.583 ^{**}	.444 ^{**}	.741 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_5	Pearson Correlation	.436 ^{**}	.485 ^{**}	.479 ^{**}	.485 ^{**}	1	.585 ^{**}	.409 ^{**}	.425 ^{**}	.613 ^{**}	.525 ^{**}	.540 ^{**}	.517 ^{**}	.536 ^{**}	.585 ^{**}	.433 ^{**}	.754 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_6	Pearson Correlation	.380 ^{**}	.478 ^{**}	.439 ^{**}	.544 ^{**}	.585 ^{**}	1	.372 ^{**}	.468 ^{**}	.548 ^{**}	.473 ^{**}	.453 ^{**}	.481 ^{**}	.472 ^{**}	.448 ^{**}	.500 ^{**}	.713 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_7	Pearson Correlation	.365 ^{**}	.437 ^{**}	.322 ^{**}	.477 ^{**}	.409 ^{**}	.372 ^{**}	1	.456 ^{**}	.565 ^{**}	.486 ^{**}	.512 ^{**}	.438 ^{**}	.418 ^{**}	.388 ^{**}	.259 ^{**}	.642 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_8	Pearson Correlation	.432 ^{**}	.501 ^{**}	.388 ^{**}	.464 ^{**}	.425 ^{**}	.488 ^{**}	.456 ^{**}	1	.474 ^{**}	.570 ^{**}	.429 ^{**}	.518 ^{**}	.402 ^{**}	.451 ^{**}	.378 ^{**}	.690 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_9	Pearson Correlation	.415 ^{**}	.591 ^{**}	.453 ^{**}	.533 ^{**}	.613 ^{**}	.548 ^{**}	.565 ^{**}	.474 ^{**}	1	.569 ^{**}	.517 ^{**}	.565 ^{**}	.560 ^{**}	.556 ^{**}	.479 ^{**}	.794 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_10	Pearson Correlation	.485 ^{**}	.486 ^{**}	.411 ^{**}	.427 ^{**}	.525 ^{**}	.473 ^{**}	.456 ^{**}	.570 ^{**}	.569 ^{**}	1	.485 ^{**}	.809 ^{**}	.489 ^{**}	.409 ^{**}	.447 ^{**}	.729 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_11	Pearson Correlation	.343 ^{**}	.552 ^{**}	.428 ^{**}	.479 ^{**}	.540 ^{**}	.453 ^{**}	.512 ^{**}	.429 ^{**}	.517 ^{**}	.465 ^{**}	1	.381 ^{**}	.483 ^{**}	.536 ^{**}	.344 ^{**}	.697 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_12	Pearson Correlation	.510 ^{**}	.500 ^{**}	.422 ^{**}	.472 ^{**}	.517 ^{**}	.481 ^{**}	.438 ^{**}	.518 ^{**}	.595 ^{**}	.609 ^{**}	.381 ^{**}	1	.550 ^{**}	.572 ^{**}	.551 ^{**}	.780 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_13	Pearson Correlation	.395 ^{**}	.517 ^{**}	.434 ^{**}	.579 ^{**}	.536 ^{**}	.472 ^{**}	.418 ^{**}	.402 ^{**}	.560 ^{**}	.489 ^{**}	.483 ^{**}	.550 ^{**}	1	.561 ^{**}	.508 ^{**}	.740 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_14	Pearson Correlation	.396 ^{**}	.588 ^{**}	.421 ^{**}	.583 ^{**}	.555 ^{**}	.448 ^{**}	.388 ^{**}	.451 ^{**}	.556 ^{**}	.409 ^{**}	.536 ^{**}	.572 ^{**}	.561 ^{**}	1	.397 ^{**}	.734 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
M_15	Pearson Correlation	.492 ^{**}	.498 ^{**}	.401 ^{**}	.444 ^{**}	.433 ^{**}	.500 ^{**}	.259 ^{**}	.378 ^{**}	.479 ^{**}	.447 ^{**}	.344 ^{**}	.551 ^{**}	.508 ^{**}	.397 ^{**}	1	.684 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
Total_M	Pearson Correlation	.650 ^{**}	.752 ^{**}	.630 ^{**}	.741 ^{**}	.754 ^{**}	.713 ^{**}	.642 ^{**}	.690 ^{**}	.794 ^{**}	.729 ^{**}	.697 ^{**}	.780 ^{**}	.740 ^{**}	.734 ^{**}	.684 ^{**}	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 7
Hasil Uji Reliabilitas

1. Motivasi Kerja (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	15

2. Lingkungan Kerja (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.866	9

3. Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.970	24

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (M)*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.931	15

Lampiran 8

Hasil Analisis Uji Regresi

1. Analisis Motivasi Kerja (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.505	.494	18.132

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30817.505	2	15408.752	46.866	.000 ^b
	Residual	30248.116	92	328.784		
	Total	61065.621	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.198	8.580		-.373	.710
	Motivasi Kerja	.736	.131	.416	5.610	.000
	Lingkungan Kerja	1.551	.222	.519	6.999	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Analisis Motivasi Kerja (X₁) dan Lingkungan Kerja (X₂) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (M)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.495	.484	9.886

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8799.927	2	4399.963	45.017	.000 ^b
	Residual	8992.031	92	97.739		
	Total	17791.958	94			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.602	4.678		.984	.328
	Motivasi Kerja	.483	.071	.506	6.756	.000
	Lingkungan Kerja	.679	.121	.421	5.618	.000

a. Dependent Variable: OCB

3. Analisis OCB (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.525	.520	17.666

a. Predictors: (Constant), OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32040.169	1	32040.169	102.659	.000 ^b
	Residual	29025.452	93	312.102		
	Total	61065.621	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.290	6.588		2.017	.047
	OCB	1.342	.132	.724	10.132	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 9

Hasil Analisis Uji Regresi

1. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-7.117	7.680		-.927	.357		
	Motivasi Kerja	.324	.143	.183	2.270	.026	.654	1.528
	Lingkungan Kerja	.973	.229	.326	4.254	.000	.729	1.372
	OCB	.852	.170	.460	5.001	.000	.505	1.979

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.599	4.388		4.923	.000
	Motivasi Kerja	-.130	.082	-.201	-1.597	.114
	Lingkungan Kerja	-.008	.131	-.008	-.064	.949
	OCB	-.046	.097	-.067	-.471	.639

a. Dependent Variable: Abs_Res2

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		95
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	15.88752115
Most Extreme Differences	Absolute	.037
	Positive	.037
	Negative	-.037
Test Statistic		.037
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c, d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 10

Analisis Deskriptif

NO	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	46
		Perempuan	49
Jumlah			95
2.	Usia	Kurang dari 25 Tahun	4
		25-30 Tahun	61
		31-40 Tahun	30
Jumlah			95
3.	Tingkat Pendidikan	SMA	0
		S1	95
		S2	0
		S3	0
Jumlah			95
4.	Masa kerja	1 Tahun	4
		2-5 Tahun	61
		> 5 Tahun	30
Jumlah			95