

ROLE OF ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATION IN WORK MOTIVATION RELATIONSHIP TO EMPLOYEE PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDY

Muzakki¹, Hakyesga Gandauli Lungun Marito Br Hutabarat²

¹Universitas Wijaya Putra Surabaya,

²Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Email: muzakki0707@gmail.com¹, yesgahutabarat@gmail.com²

Abstrak

Pada penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh motivasi kerja terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan, dan pengaruh langsung *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi *organization citizenship behavior* (OCB) pada hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 83 responden. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior*, *organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *organization citizenship behavior* dapat memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, *Organization Citizenship Behavior*, Dan Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to explore the effect of work motivation on organization citizenship behavior (OCB) and employee performance and the mediating role of organization citizenship behavior (OCB) on the relationship of work motivation and employee performance. The research method used is quantitative with a total sample of 83 respondents. The findings of this study reveal that work motivation has a positive and significant effect on organization citizenship behavior, organization citizenship behavior has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, and organization citizenship behavior can mediate positively and significantly on motivational relationship work and employee performance.

Keyword: *Work Motivation, Organization Citizenship Behavior, And Employee Performance*

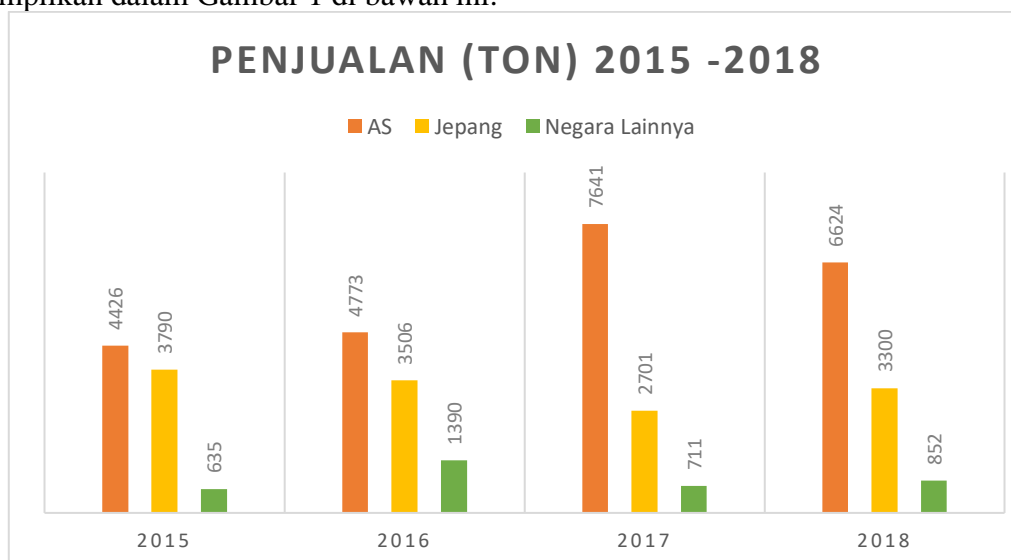
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Atribut sumber daya manusia merupakan faktor yang secara signifikan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Ini adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Awino *et al.* (2018) sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi, disisi lain menurut mereka kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting yang menjadi pendorong untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, hampir setiap organisasi membutuhkan seorang karyawan dengan *performance* tinggi untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Kinerja/*performance* dianggap sebagai pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah,

2014: 228). Setiap karyawan memiliki perbedaan sikap, motivasi perilaku, kemampuan, pendidikan, dan pengalaman antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya, sehingga itu dapat menyebabkan karyawan yang melakukan aktivitas dalam suatu organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda juga antar individu satu dengan individu lainnya, dan dalam penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Panca Mitra Multiperdana.

PT Panca Mitra Multiperdana merupakan salah satu produsen hasil olahan udang dengan kapasitas produksi dan kapasitas penyimpanan *cold storage* terbesar di Indonesia. Perusahaan ini menjalankan bisnis dengan membeli udang mentah segar dan berkualitas dari petambak, lalu memprosesnya menjadi beragam produk olahan (seperti; skewered, nobashi ebi, sushi ebi, breaded shrimp, headless dan produk-produk lainnya). Kemudian, mayoritas produk olahan udang yang telah diproduksi diekspor ke luar negeri, dengan lebih dari 95% pengiriman ditujukan terhadap beberapa negara maju, salah satunya Amerika Serikat dan Jepang. Pelanggan perusahaan ini juga didominasi oleh peritel besar di negara asalnya seperti; Walmart, Blue Sea, Certifresh, dan CP Food di AS; serta Maruha Nichiro dan Marubeni di Jepang.

Namun, terdapat masalah yang terjadi yaitu berkaitan dengan penjualan produk mulai dari tahun 2015 sampai tahun 2018 yang perusahaan edarkan pada beberapa negara (Amerika, Jepang, dan Negara lainnya). Data penurunan penjualan tersebut dapat ditampilkan dalam Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Penjualan (Ton) Tahun 2015 sampai 2018

Melihat dari data penjualan perusahaan pada tahun 2015 sampai 2018 dapat dilaporkan bahwa, penjualan terhadap negara Amerika Serikat meningkat pada tahun 2015 sampai dengan 2017, dan tahun 2018 terjadi penurunan penjualan. Penjualan pada negara Jepang terjadi penurunan secara beruntun dari tahun 2015 sampai 2017, secara berurutan penjualan tersebut adalah 3790 ton, 3506 ton, dan 2701 ton, dan terjadi peningkatan penjualan pada tahun 2018 yaitu sebanyak 3300. Selain itu, untuk penjualan pada Negara lain lebih cenderung fluktuatif atau cenderung naik turun, hal ini dibuktikan melalui data penjualan yang diperoleh secara berurutan dari tahun 2015 sampai 2018 adalah 635 ton, 1390 ton, 711 ton, dan 852 ton. Hal ini mencerminkan bahwa kinerja organisasi yang kurang baik, sehingga terjadi penurunan angka penjualan dari tahun 2015 sampai 2018 walaupun pada penjualan negara Amerika Serikat terjadi peningkatan pada

tahun 2015 sampai tahun 2017 dan terjadi penurunan kembali pada tahun 2018. Penurunan kinerja perusahaan ini menurut Koesmono (2005) dipengaruhi oleh penurunan kinerja karyawan. Apabila ini terus berlanjut maka organisasi akan memiliki masalah yang cukup besar dalam perkembangan bisnis mereka di masa mendatang. Sehingga, permasalahan tersebut tidak boleh dibiarkan bahkan harus bisa diberikan solusi strategis dan ditangani sedini mungkin. Selain itu, permasalahan tersebut juga disebabkan karena ketidak konsistenan karyawan dalam menyelesaikan tugas, hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki efektivitas dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka. Permasalahan yang lain adalah kurangnya inisiatif dalam mengerjakan tugas, sehingga mereka tidak memperoleh hasil yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dan juga, berdasarkan apa yang dipaparkan oleh bagian personalia mengungkapkan bahwa terdapat beberapa karyawan yang belum bisa mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan kurangnya kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Beberapa permasalahan tersebut merupakan masalah kinerja yang semestinya menjadi perhatian khusus bagi perusahaan/organiasi agar tidak terlalu berlarut-larut yang pada akhirnya akan membuat perusahaan *decline*. Menurut beberapa ahli masalah kinerja karyawan ini dapat diselesaikan melalui motivasi kerja (Hartanto et al., 2016; dan perilaku *extra-role* karyawan (Al-Mahasneh., 2015).

Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Wizaksana (2012) menyatakan bahwa, motivasi yaitu mengarahkan, mendorong, dan mempertahankan perilaku dalam mengerjakan sesuatu. Dengan motivasi karyawan dapat meningkatkan motivasi berprestasinya dalam bekerja dan secara langsung juga akan meningkatkan prestasi kerja. Dalam hal ini, selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ristadewi et al. (2017), mereka mendokumentasikan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi itu tergantung pada hasil pekerjaan yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya yaitu kepuasan materiil dan nonmateriil. Artinya apabila materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja untuk berprestasi seseorang akan semakin meningkat, dan semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang dalam bekerja. Hal ini berhubungan positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya yang rendah.

Selain itu, Motivasi menurut Sutrisno (2016:132) dianggap sebagai faktor yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi ini merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau tidak (Ardana, 2012:193). Namun, motivasi tidak semata-mata muncul tanpa adanya faktor pendorong. Pada umumnya, faktor pendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut (Sutrisno, 2016:138). Seorang individu yang memiliki motivasi dalam diri mereka akan mendorong energy dalam dirinya untuk melaksanakan kegiatan (Ermawati dan Barlian, 2018). Sehingga, pengorbanan dalam diri seseorang yang diberikan kepada organisasi merupakan gambaran dari motivasi karyawan untuk kelangsungan organisasi, pengorbanan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut salah satunya dengan memberikan kinerja terbaik karyawan pada organisasi sebagai tempat bekerja mereka (Hartanto et al., 2016).

Pada sebuah studi disebutkan bahwa terdapat dua faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi, salah satunya adalah faktor motivasi intrinsik, yang meliputi *achievement* (pencapaian), *promotion* (promosi), *recognition* (pengakuan dari orang lain),

dan *work it self* (pekerjaan itu sendiri) (Frederick Herzberg dalam Yusoff & Kian, 2013). Pemenuhan terhadap beberapa faktor tersebut diakui dapat mendorong semangat kerja karyawan sehingga motivasi karyawan bisa ditingkatkan (Sutrisno, 2016:131). Disisi lain, seorang karyawan yang merasa bahwa terpenuhinya kebutuhan akan faktor-faktor tersebut, karyawan dapat termotivasi, dan bahkan karyawan dapat menampilkan perilaku untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab karyawan yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian, organisasi seharusnya dapat memahami hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, agar dapat meningkatkan kinerja mereka yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

Pada beberapa penelitian yang lain, juga telah ditemukan bahwa faktor lain yang secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah OCB (Rayner *et al.*, 2011). Pada suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, setiap individu diharapkan memiliki kemampuan bekerja dalam tim termasuk keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut dapat ditunjukkan oleh individu yang peduli terhadap individu lain yang berusaha menampilkan yang terbaik melebihi organisasi harapkan. Dalam hal ini, karyawan diharapkan memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. Perilaku *extra-role* yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan suatu usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, perilaku ini dapat ditunjukkan dengan membantu karyawan baru walaupun dia tidak memerlukan, membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, dan membantu manajer untuk mempromosikan efektivitas organisasi

Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Putrana dkk., (2016) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan juga Rayner *et al.*, (2011), menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kualitas etos pelayanan publik di Inggris. Kadin dalam Darto (2014) menyatakan bahwa Pemerintah perlu untuk mengembangkan perilaku OCB untuk memecah pemikiran negatif masyarakat bahwasanya birokrasi sebagai penghambat pelayanan dan investasi, dari hasil penelitiannya dia memberikan simpulan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu di sektor publik. OCB berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu. Walaupun dia melihat untuk sementara ini diperlukan kajian yang mendalam untuk melihat signifikansi hubungan OCB dengan kinerja individu pada organisasi pemerintah.

Pada penelitian ini juga menguji peran mediasi dari *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada hubungan konstruk motivasi kerja pada variabel kinerja karyawan. Organ dalam Kurniawan (2015) mengungkapkan karyawan yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan merupakan karyawan yang baik yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Perilaku ini spontan, terjadi tanpa mengharapkan imbalan di kemudian hari dan merupakan hasil dari keputusan pribadi. Contoh perilaku ini biasanya ditunjukkan seperti karyawan mau untuk bekerjasama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan layanan ekstra terhadap konsumen, hal ini secara spontan mereka lakukan dan itu tidak dideskripsikan pada rentetan tanggung jawab kerja mereka. Sikap sukarela tanpa ada tuntutan atau paksaan atas pekerjaan tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (perilaku *extra-role*).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ dalam Kurniawan (2015) memiliki 5 (lima) dimensi penting yang dapat menjelaskan OCB, yaitu

altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportsmanship. Altruism merujuk pada perilaku yang senang membantu, menolong karyawan maupun orang lain tanpa adanya paksaan yang berkaitan dengan tugas dan kegiatan operasional organisasi. *Civic virtue* merujuk pada perilaku partisipasi sukarela para karyawan yang didukung oleh fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun secara sosial alamiah. *Conscientiousness* merupakan salah satu bentuk perilaku kinerja karyawan yang melebihi standar minimum yang dipersyaratkan oleh suatu organisasi. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan berkaitan dengan masalah pekerjaan terhadap orang lain. Terakhir *sportsmanship* yang memuat tentang pantangan untuk membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa kecewa atau kurang puas terhadap sesuatu. Pada sebuah studi yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) melaporkan bahwa OCB terbukti mampu memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tingginya tingkat perilaku OCB ini dapat mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara kolektif, khususnya pada tingkat pencapaian target/tujuan dalam waktu dekat. Namun, perilaku OCB ini tidak serta merta dapat tercipta begitu saja, tanpa adanya dukungan dari organisasi. Sehingga, dibutuhkan beberapa hal penting seperti kepuasan karyawan yang terjaga, motivasi kerja, dan komitmen organisasi untuk menciptakan keinginan karyawan yang dengan sendirinya memiliki rasa keinginan yang kuat untuk bertindak dan berbuat di luar tugas pokok/tanggung jawab pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik. Selain itu, studi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, sehingga pada penelitian ini mengambil judul “pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi”.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Teori motivasi ini dianggap sebagai konsep yang sifatnya dapat memberikan penjelasan tentang keinginan dan kebutuhan seseorang serta dapat menunjukkan arah tindakannya. Mangkunegara (2011: 61) mendefinisikan bahwa motivasi ini merupakan suatu energi yang dimiliki seseorang/individu untuk menggerakkan dirinya dengan tujuan yang jelas dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama juga dipaparkan oleh Hartatik (2014: 162) yang menganggap bahwa motivasi sebagai suatu stimulus keinginan dan daya penggerak kemauan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Selain itu, Daft (2012: 373) menyampaikan bahwa motivasi adalah kekuatan dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli terkait dengan motivasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu daya penggerak karyawan untuk membangkitkan semangat dalam mencapai apa yang mereka inginkan.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh beberapa ahli seperti Sedarmayanti (2014: 233) yang melaporkan bahwa motivasi ini merupakan kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Hasibuan (2014: 191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, dimana setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Terdapat beberapa istilah menurut Winardi (2016: 347) yang dapat memotivasi perilaku manusia, seperti Kebutuhan (*Need*), Aspirasi (*Aspiration*), Keinginan (*Desire*). Beberapa istilah tersebut memiliki arti khusus dalam psikologi, mereka dapat disatukan menurut

kebutuhan kita, karena masing-masing hal tersebut dikenal individu sebagai kekuatan yang memotivasi. Menurut Maslow dalam teori motivasinya yang biasa disebut sebagai Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Hartatik (2014: 164) menyatakan bahwa, seseorang berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Dalam artikelnya Maslow berpendapat bahwa, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya apabila kebutuhan seseorang yang pertama sudah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan tingkat kedua. Apabila kebutuhan tingkat yang kedua terpenuhi akan muncul kebutuhan tingkat yang ketiga, dan seterusnya sampai tingkat kelima.

Motivasi kerja diukur menggunakan beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik, kebutuhan ini meliputi kebutuhan dalam memenuhi hidup karyawan (makan, minum, dan lain-lain), keinginan inidapat mendorong karyawan untuk berperilaku dan bekerja lebih giat.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan kondisi peralatan yang digunakan tidak akan membahayakan karyawan pada saat bekerja.
3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan ini biasanya digunakan oleh karyawan dengan menggunakan keterampilan, kemampuan, dan potensi terbaik karyawan untuk menggapai prestasi yang memuaskan.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) ini dianggap sebagai perilaku yang tergolong bebas dan tidak terikat dengan tugas formal yang di tetapkan organisasi, bersifat suka rela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, dan bukan tindakan terpaksa yang mengedepankan orang lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi) (Husniati dan Pangestuti, 2018). Selanjutnya, Husniati dan Pangestuti (2018) juga menjelaskan bahwa OCB ini merupakan sebuah perilaku dari karyawan sebagai bentuk perwujudan dari kepuasan berdasarkan performance mereka, perilaku ini secara aturan organisasi bukan merupakan hal yang diperintah secara formal, namun apabila karyawan melakukan perilaku ini dapat memiliki manfaat yang sangat besar dan penting untuk pencapaian dan efektifitas organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Darto (2014) yang mengatakan bahwa OCB ini merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak terikat dengan tugas formal yang ditetapkan oleh organisasi, kemudian dia melanjutkan bahwa OCB merupakan perilaku individu sebagai sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan Performance (kinerja) dan tidak di perintah secara formal dan bermanfaat untuk pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan, menurut Robbins dan Coulter (2010: 36) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal tetapi mendorong efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan menurut Organ dan Ryan OCB adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi (karyawan) yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan perilaku ini tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya. Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan tersebut dapat di

simpulkan bahwa OCB merupakan perilaku individu untuk membantu sesama tanpa adanya paksaan, tidak terikat dengan tugas formal yang ditetapkan oleh organisasi dan perilaku ini memiliki manfaat untuk yang sangat bagus untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Organ (2006) dalam Soegandhi et al., (2013) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya seperti; budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Selain itu, pendapat yang lain Denandra dan Mujiati (2016: 62) memaparkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya seperti; kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Indikator yang dipakai untuk mengukur OCB pada penelitian ini mengadopsi pengukuran yang cetuskan oleh Organ *et al* dalam Sani (2013) yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism (Helping)*, merupakan tindakan sukarela untuk membantu orang lain.
2. *Conscientiousness*, mengacu pada keterlibatan pegawai dalam tindakan yang terkait dengan pekerjaan.
3. *Sportmanship* (sikap sportif), mengkarakteristikan seseorang yang berpartisipasi dalam dan peduli akan kehidupan perusahaan.
4. *Courtesy*, Perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, penggunaan waktu kerja.
5. *Civic Virtue*, Kemauan untuk mentoleransi ketidaknyamanan yang pasti terjadi dan resiko pekerjaan tanpa mengeluh.

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Hasibuan, (2014:85) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Siswanto (2019) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Selain itu, Mangkunegara (2011:67) memaparkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo (2011:7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Adapun menurut Robbins, S.P. dalam Dewi (2016) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara *ability* dan *motivation* sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah indikator yang dipopulerkan oleh Nisakurohma dan Sunuharyo (2018) dengan melihat beberapa aspek yang menjadi penunjang kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Efektivitas, yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
2. Tanggung jawab, yaitu merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

3. Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
4. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan organisasi. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan organisasi dan atasan yang baik.

Studi Terdahulu

Beberapa studi terdahulu yang menjadi landasan pada penelitian ini adalah seperti studi yang telah dilakukan oleh Ramadianty dan Aini (2018), pada penelitiannya mereka mendalami motivasi karyawan Gen-X dan Millenials. Hasil studi mereka mengungkapkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian mereka juga mendalami sebuah perbedaan pengaruh motivasi terhadap OCB antara Gen-X dan Millenials. Pada karyawan Gen-X motivasi karyawan lebih dapat mendorong perilaku OCB dibandingkan pada karyawan Millenials. Perilaku OCB yang paling menonjol pada karyawan Gen-X adalah *conscientiousness*, yaitu perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Sedangkan pada karyawan Millenials adalah perilaku *courtesy*, yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Namun, secara keseluruhan motivasi mendorong terhadap munculnya perilaku OCB karyawan. Dalam studi yang berbeda juga dilakukan oleh Trigunajasa, dkk., (2017). Penelitian mereka dilakukan pada Petugas Taman Wisata Ijen, hasil penelitian mereka cukup menarik karena berbeda dengan penelitian yang lain, seperti; Ramadianty dan Aini (2018), mereka menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap OCB.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mohammad A. Al-Mahasneh (2015), dengan judul penelitian "*The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality*", penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari OCB pada kinerja karyawan, pada objek penelitian di Greater Amman Municipality. Hasil penelitiannya melaporkan bahwa bahwa variabel OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan pada variabel kinerja karyawan pada perusahaan tempat mereka teliti.

Pada studi yang sama juga dilakukan oleh Hayatun Nufus (2011), dengan judul penelitian "*Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama*". Dalam penelitiannya mengambil responden sebanyak 70 responden, dengan tujuan untuk menganalisis dan mengetahui apakah variabel OCB berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil temuan dalam penelitiannya mengungkapkan *Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportsmanships, Civic virtue* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Lebih khusus yaitu pada variabel *Conscientiousness* yang memberikan pengaruh dominan pada kinerja karyawan, sehingga dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa variabel OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Putra Pertiwi Karya utama.

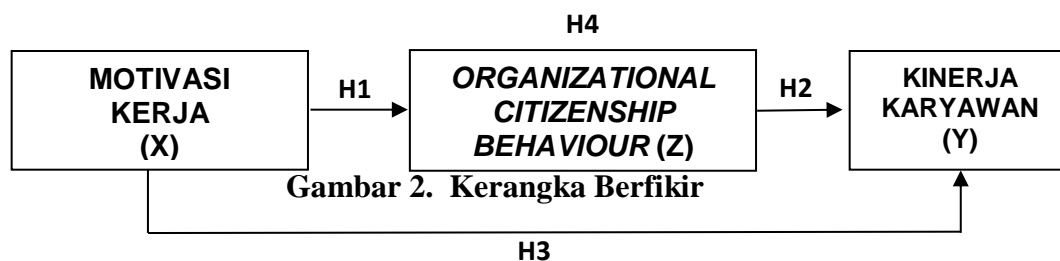
Selain itu, pada penelitian yang lain yang dilakukan oleh Mahiswaran Selvanathan *et al.*, (2016), dengan judul artikel "*A Study on Employee's Motivation towards Employee Performance in Private University, Selangor, Malaysia*". Informan dalam penelitiannya berjumlah 175 karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah beberapa variabel dalam penelitiannya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, salah satu variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja. Temuan

penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Private University, Selangor, Malaysia.

Penelitian yang menguji mediasi/intervening dari variabel OCB, adalah penelitian yang dilakukan oleh Kartikaningdyah dan Utami (2017), pada penelitiannya mengambil judul “Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi *organizational citizenship behavior*(OCB)”. Responden yang diambil dalam penelitiannya adalah karyawan Bank Syariah sebanyak 150 responden. Hasil temuannya mengungkapkan bahwa variabel OCB telah terbukti menjadi variabel mediasi yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, variabel yang menjadi prediktor pada penelitiannya adalah Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Prosedural, dan Kepuasan Kerja.

Pada penelitian yang lain juga disebutkan oleh Isnaini dkk. (2018), mereka melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator *organizational citizenship behavior* (OCB) (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)”. Model penelitiannya diuji pada 58 responden, dan hasil penelitiannya melaporkan bahwa variabel OCB dapat memediasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada studi mereka, walaupun nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Namun, pada penelitiannya telah bisa memberikan bukti bahwa variabel OCB dapat dijadikan sebagai variabel mediasi pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian studi terdahulu di atas maka kerangka berfikir pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:



Berdasarkan model penelitian tersebut maka terdapat beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- H1 : Di duga motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* PT Panca Mitra Multiperdana.
- H2 : Di duga *organizational citizenship behaviour* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Panca Mitra Multiperdana.
- H3 : Di duga motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Panca Mitra Multiperdana.
- H4 : Di duga OCB secara tidak langsung memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Panca Mitra Multiperdana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang telah didefinisikan sebelumnya. Metode penelitian kuantitatif ini merupakan penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur dan pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana sebanyak 500 karyawan, dan setelah dilakukan penentuan

besaran sampel yang dihitung menggunakan rumus Slovin, maka jumlah minimal sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 83 karyawan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Populasi PT. Panca Mitra Multiperdana

No	Bagian	Jumlah populasi	Sampel
1	IT	4	1
2	Laboratorium	6	1
3	Mesin/Teknik	8	1
4	HRD	23	4
5	Produksi	428	71
6	Packaging	31	5
Total Jumlah Populasi		500	83

Sumber: PT. Panca Mitra Multiperdana

Teknik analisis data yang digunakan yaitu menggunakan *Partial Least Square*, dimana metode ini merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008:18).

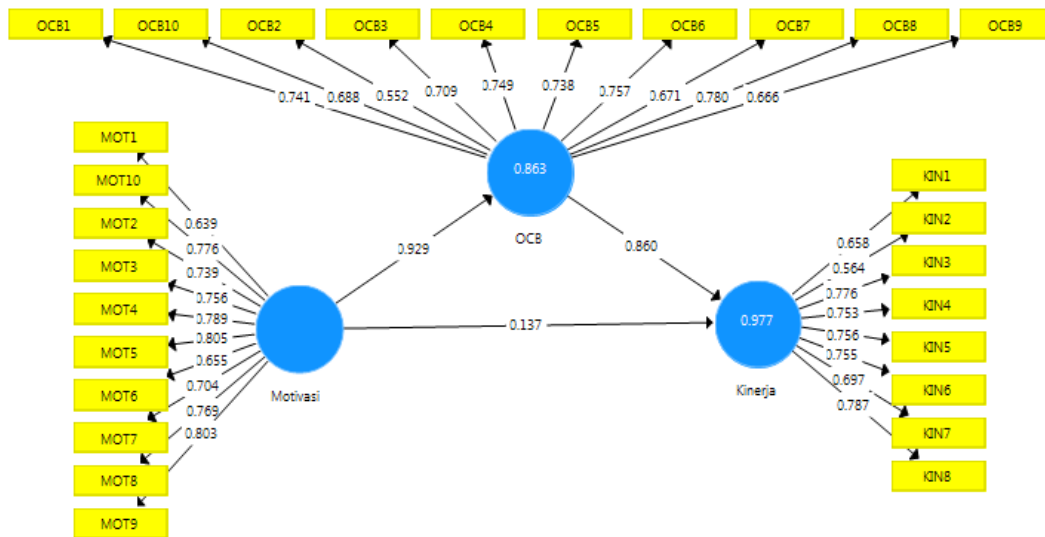
HASIL DAN PEMBAHASAN

Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji model dan hipotesis dalam penelitian ini. Analisis ini terdiri dari dua bagian, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model* (Ghozali, 2008). Pengujian *outer model* yaitu bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu item/instrumen penelitian. Analisis *outer model* menurut Ghozali (2008) bisa diketahui melalui nilai *converget validity*, *construct validity*, dan *composite reliability*.

Outer Model

Converget Validity

Pada penelitian ini uji *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai dari setiap loading factor antar item (indikator), suatu item dapat dikatakan valid apabila memperoleh nilai *loading factor* > 0,70. Pada penelitian ini telah ditemukan bahwa sebagian besar nilai loading faktor pada masing-masing item memiliki nilai > 0,70, hal ini dapat dikatakan bahwa item valid secara statistik dan dapat digunakan dalam konstruk penelitian. Akan tetapi, masih dua indikator dari variabel kinerja yaitu KIN1, KIN2, dan KIN7. Variabel motivasi kerja yaitu MOT1 dan MOT6, sedangkan OCB yaitu; OCB2, OCB7, OCB9, dan OCB10 yang memiliki nilai < 0,7 sehingga perlu dihilangkan atau dinyatakan tidak valid dalam menyusun konstruk (variabel laten). Di bawah ini merupakan Gambar 3. yang menunjukkan model penelitian sebelum dilakukan drop indikator:

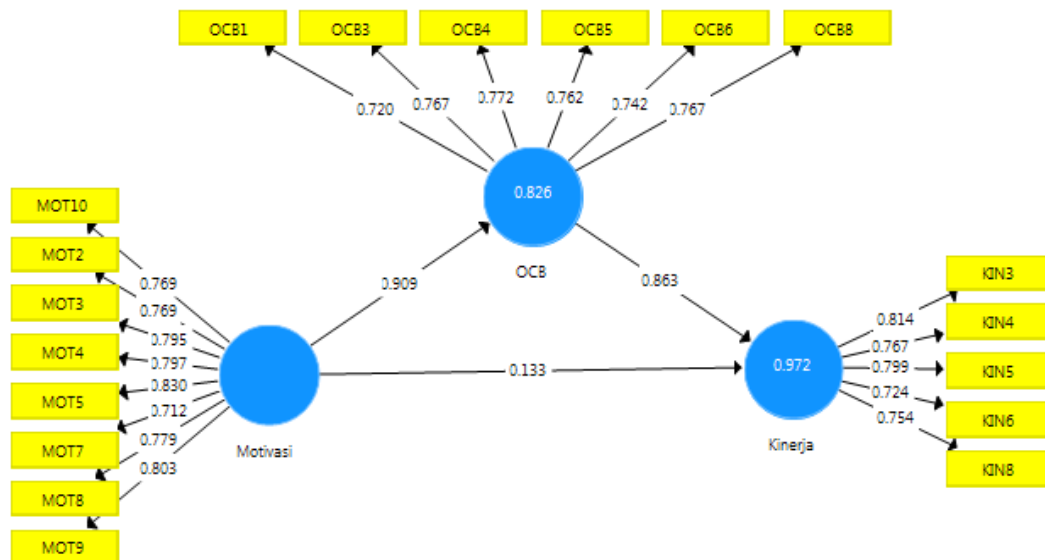


Gambar 3. Diagram Jalur Outer Model PLS

(sebelum drop indikator)

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Hasil uji validitas dari setiap indikator setelah menghilangkan beberapa indikator/item yang tidak valid dapat ditunjukkan pada Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Diagram Jalur Outer Model PLS

(setelah drop indikator)

Setelah dilakukan drop indikator/menghilangkan tiga indikator yang tidak valid tersebut, nilai *loading* faktor dari setiap variabel telah memenuhi *rules of thumbs* yang ditetapkan oleh Abdillah & Jogiyanto (2016), yaitu $> 0,7$ yang dapat dinyatakan valid serta dapat digunakan untuk mengukur konstruk dalam penelitian.

Construct Validity

Analisis *outer model* pada tahap kedua adalah dengan melihat construct validity. Construct validity merupakan validitas yang menunjukkan sejauh mana suatu tes mengukur *construct* teori yang menjadi dasar penyusunan tes tersebut. Konstruk dikatakan memiliki *construct validity* yang baik jika nilai *average variance extracted* (AVE) harus $> 0,5$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:134). Nilai AVE $> 0,5$ memiliki arti bahwa probabilitas indikator disuatu konstruk masuk ke variabel lain yang lebih rendah (kurang 0,5) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu diatas 50 persen (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:162). Hasil pengujian construct validity dengan menggunakan SmartPLS 3 diperoleh sebagai berikut:

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.596
Motivasi	0.632
OCB	0.570

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan Tabel 2 diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel dalam model analisis penelitian ini telah memiliki nilai *construct validity* yang baik, yaitu nilai AVE lebih besar dari 0,5.

Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan uji yang dilakukan untuk melihat apakah setiap indikator yang menyusun suatu variabel laten memiliki nilai loading yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya. Pada Uji *discriminant validity* parameter yang digunakan adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut, atau dengan melihat nilai *cross loading* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:126). Pada tabel *cross loading* akan terlihat bahwa masing-masing indikator disuatu konstruk akan berbeda dengan indikator dikonstruksi lain dan mengumpul pada konstruk yang dimaksud. Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 3. Cross Loading

	Kinerja	Motivasi	OCB
KIN3	0.814	0.797	0.753
KIN4	0.767	0.708	0.702
KIN5	0.799	0.724	0.767
KIN6	0.724	0.523	0.702
KIN8	0.754	0.574	0.707
MOT10	0.681	0.769	0.686
MOT2	0.615	0.769	0.589
MOT3	0.787	0.795	0.761
MOT4	0.743	0.797	0.731
MOT5	0.826	0.830	0.798
MOT7	0.576	0.732	0.623

MOT8	0.741	0.779	0.722
MOT9	0.726	0.803	0.742
OCB1	0.646	0.575	0.720
OCB3	0.721	0.715	0.767
OCB4	0.767	0.708	0.772
OCB5	0.727	0.754	0.762
OCB6	0.724	0.523	0.742
OCB8	0.754	0.574	0.767

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Tabel 3. menunjukkan bahwa nilai masing-masing indikator di suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain dan mengumpul pada satu konstruk tersebut. Maka dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Suatu konstruk dapat dikatakan reliable, apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* harus $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:176). *Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan *Cronbach's alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *Composite reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's alpha* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016:122). Berikut adalah nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* masing-masing variabel pada penelitian ini:

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach's alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja	0.830	0.881
Motivasi	0.909	0.926
OCB	0.850	0.888

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* $> 0,7$, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct* adalah reliabel. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen.

Inner Model

Pengujian selanjutnya yaitu uji *inner model*, uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel. Uji *inner model* ini dapat dilihat melalui beberapa nilai hasil pengujian yaitu koefisien determinasi, *predictive relevance*, *goodness of fit*, dan koefisien jalur serta koefisien parameter.

Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2008:29). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Semakin kecil nilai R-

square berarti variasi variabel dependen yang sangat terbatas, dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah mampu memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan dan memprediksi variabel dependen.

Koefisien determinasi dapat dilihat dalam tabel *R-square* dengan cara mengkalikan nilai *R-square* dengan 100%, jika hasilnya lebih dari 67% maka mengindikasikan koefisien determinasi yang baik, jika hasilnya kurang dari 67% namun lebih dari 33% mengindikasikan koefisien determinasi yang moderat, dan apabila kurang dari 33% namun lebih dari 19% mengindikasikan koefisien determinasi yang lemah (Ghozali, 2008:136). Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai koefisien determinasi:

Tabel 5. R-Square.

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja karyawan	0.972	0.971
OCB	0.826	0.824

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan nilai *R-square* yang telah ditampilkan pada tabel 5. dan setelah dikalikan dengan 100% maka didapat nilai koefisien determinasi dari masing masing variabel adalah sebesar 97,2% untuk variabel kinerja karyawan, dan 82,6% untuk variabel OCB. Hal ini memberikan arti bahwa nilai koefisien determinasi variable kinerja karyawan berpengaruh pada penelitian ini sebesar 97,2%, sedangkan 2,8% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Nilai koefisien determinasi dari variabel OCB sebesar 82,6% berpengaruh pada penelitian ini, sedangkan sisanya sebesar 27,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Predictive Relevance

Predictive relevance pada model struktural digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2008:39). Nilai dari *predictive relevance* dapat diketahui melalui perhitungan Q-square sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q2 &= 1 - (1-R^2_1) \times (1-R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0.972) \times (1 - 0.826) \\
 &= 1 - (0.028) \times (0.174) \\
 &= 1 - 0,004872 \\
 &= 0.995
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q-square diatas maka dapat dinyatakan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance* sebesar 0.995 atau 99,5%, hal ini menunjukkan bahwa model analisis memiliki *predictive relevance* yang baik.

Goodness of Fit

Goodness of fit merupakan pengujian kecocokan atau kesesuaian antarhasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). Nilai *goodness of fit* dapat diketahui melalui perhitungan berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness of fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0.592 \times 0.899}
 \end{aligned}$$

$$= 0.755$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diketahui nilai *goodness of fit* pada penelitian ini sebesar 0,75. GoF memiliki tiga kriteria, yaitu GoF = 0,10 bernilai kecil, GoF = 0,25 bernilai sedang, GoF = 0,36 bernilai besar. Hasil perhitungan diatas menunjukkan jika performa gabungan antara model pengukuran dan model structural memiliki nilai besar diatas 0,36. Hal ini menjelaskan bahwa data empiris cocok atau sesuai dengan model (tidak ada perbedaan antara model dengan data sehingga model data dikatakan fit) (Ghozali, 2008:345).

Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan estimasi koefisien jalur yang dapat dievaluasi berdasarkan nilai *T-statistics*. Estimasi koefisien jalur menunjukkan nilai estimasi yang menggambarkan hubungan antar variabel laten yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Item pengukuran yang digunakan dikatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan koefisien parameter menunjukkan arah pengaruh dengan melihat positif atau negatifnya original sample sekaligus besarnya pengaruh variabel independenterhadap variabel dependen (Ghozali, 2008;126). Berikut adalah tabel *path coefficient* untuk melihat nilai *T-statistic*.

Tabel 6. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Notes
Motivasi → OCB	0.909	0.019	43.548	0.000	Diterima
OCB → Kinerja	0.863	0.056	15.348	0.000	Diterima
Motivasi → Kinerja	0.133	0.059	2.260	0.024	Diterima

Sumber: Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* pada tabel 6. diatas maka dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi kerja terhadap OCB

Pada Tabel 6 dapat diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB, dengan nilai koefisien parameter 0.909. Hal ini dapat dilihat dari hasil *path coefficient* yang menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar $43.548 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara statistik tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB pada sampel penelitian ini, sehingga H_1 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB **terdukung**.

2. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien parameter 0.863. Hal ini menunjukkan bahwa jika OCB mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan ikut meningkat. Pengaruh signifikansi dari kedua variabel dapat dilihat dari hasil *path koefisien* yang menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar $15.348 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara statistic tersebut maka dapat disimpulkan bahwa OCB

berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada sampel penelitian ini, sehingga H₂ yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **terdukung**.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien parameter 0.133. Hal ini menunjukkan bahwa, jika motivasi kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Pengaruh signifikansi dapat dilihat dari hasil *path coefficient* yang menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar $2.260 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.024 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada sampel penelitian ini, sehingga H₃ yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan **terdukung**.

Pada hasil uji menggunakan SmartPLS3 ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja terhadap OCB dan OCB terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa OCB memediasi penuh hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan adanya *Sobel Test* pada efek mediasi kinerja karyawan yang menunjukkan *p-value* $< 0,05$, seperti yang terlihat di Tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 7. Uji Mediasi

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Notes
Motivasi kerja → OCB → Kinerja karyawan	0.785	0.048	16.508	0.000	Diterima

Sumber: Hasil olah data dengan PLS

Pada Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh signifikansi dapat dilihat dari hasil *path coefficient* yang menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar $16.508 > 1.96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara statistik tersebut maka dapat disimpulkan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada sampel penelitian ini, sehingga H₄ yang menyatakan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan **terdukung**.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil olah data yang telah dipaparkan di atas, pada bagian ini akan dijelaskan dan di bahas lebih lanjut terkait dengan keseluruhan pembuktian hipotesis yang mengacu pada hasil studi terdahulu. Melihat pada hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap OCB secara positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh karyawan yang menyadari bahwa organisasi telah dapat memberikan tunjangan secara berkala setiap bulannya, sehingga dengan ini karyawan merasa bahwa mereka perlu memberikan sesuatu hal yang berarti terhadap organisasi, dengan ditunjukkan melalui mengingatkan rekan kerjanya agar tidak lupa untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya. Hasil studi ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margahana et al. (2018) yang menyatakan bahwa *job motivation* berpengaruh terhadap OCB, dalam studinya mereka menganggap bahwa organisasi yang mendukung memiliki korelasi tinggi dengan OCB, dan ini terjadi karena ketika karyawan

menerima dukungan dari organisasi mereka akan berbuat lebih baik untuk organisasi, apalagi karyawan ditunjang dengan penghargaan dan insentif hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka, dengan ini juga mereka memiliki hasrat untuk berperilaku lebih baik dan mendukung untuk organisasi kedepan.

Selain itu, berdasarkan jawaban responden pada variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata yaitu sebesar 3,21 yang secara keseluruhan memiliki kategori tinggi. Hal ini memberikan arti bahwa selama ini karyawan telah memiliki motivasi tinggi, dimana hal ini karyawan menganggap bahwa organisasi telah memberikan tunjangan setiap bulannya terhadap karyawan. Motivasi kerja ini didapatkan oleh karyawan juga karena mereka telah difasilitasi dengan perlengkapan dan peralatan kerja yang cukup aman dan memadai untuk digunakan dalam bekerja, dan organisasi telah memberikan petunjuk SOP yang jelas untuk keamanan kerja karyawan. Disisi yang lain, hubungan sesama karyawan dalam lingkungan organisasi dinilai sangat baik, gimana ini ditunjukkan melaluo tingkat sosialisasi sesama karyawan yang baik di organisasi, semua item ini memiliki kategori sangat tinggi dan tinggi pada jawaban responden. Tidak hanya itu saja, namun karyawan juga menganggap bahwa pimpinan atau atasan mereka selama ini juga telah memuji hasil kerja keras mereka, dan motivasi kerja ini juga ditunjukkan melalui tingkat inisiatif yang cukup tinggi, dimana hampir setiap saat pekerjaan yang dinilai sulit oleh karyawan dapat diselesaikan dengan baik melalui keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku OCB mereka untuk kebaikan organisasi di masa mendatang.

Hasil penelitian ini juga relevan dengan beberapa hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap OCB secara positif dan signifikan (Barbuto dan Story, 2011; Primandaru et al., 2018; Herdiany, 2019). Selain itu, pada penelitian ini juga telah ditemukan bahwa organisasi telah memberikan perlengkapan dan peralatan bekerja yang memadai, tidak hanya itu saja hampir semua pekerjaan mereka telah diatur melalui petunjuk SOP yang jelas untuk keamanan kerja, serta karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung hal ini ditunjukkan melalui mereka yang dapat bersosialisasi dengan baik bersama dengan rekan kerja mereka di lingkungan organisasinya, sehingga dengan ini mereka ingin berupaya lebih untuk organisasi mereka dengan memberikan *feedback* yang baik untuk organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan mengingatkan rekan kerja mereka agar tidak telat masuk kerja, dan berkeinginan untuk mencari informasi penting yang dapat bermanfaat untuk pekerjaan dan perusahaan mereka, di sisi yang lain, juga ditunjukkan dengan karyawan yang terkadang mengikuti rapat penting organisasi walaupun sebenarnya mereka tidak berkewajiban untuk ikut untuk kemajuan organisasi mereka.

Hipotesis yang kedua yang diajukan pada penelitian ini yaitu OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini terbukti telah diterima. Pada penelitian ini karyawan telah menganggap bahwa karyawan yang memiliki ketersediaan untuk membantu rekan kerja dengan senang hati tanpa mengharapkan imbalan, mengingatkan kolega mereka agar tidak melupakan pekerjaan atau tugas mereka untuk diselesaikan, hal ini diyakini dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Kinerja yang baik ini ditunjukkan melalui karyawan yang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, dan karyawan yang dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi, dan juga karyawan yang senantiasa berkeinginan untuk hadir tepat waktu sesuai dengan yang telah diatur dalam organisasi.

Selain itu, berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden perilaku OCB memiliki nilai rata sebesar 3,14 dan hasil ini masuk pada kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan selama ini telah memberikan perilaku peran ekstra (OCB) dengan ditunjukkan melalui membantu rekan kerja mereka dengan senang hati tanpa mereka mengharapkan imbalan, karyawan mengingatkan rekan kerjanya agar tidak lupa untuk menyelesaikan pekerjaannya, mengingatkan agar tidak telah masuk kerja, dan ketertarikan karyawan untuk mencari informasi diluar tugas pokok mereka dan itu dinilai bermanfaat untuk organisasi. Disisi yang lain, perilaku OCB ini juga ditunjukkan oleh karyawan melalui keikutsertaan karyawan dalam mengikuti rapat penting organisasi walaupun sebenarnya karyawan tidak berkewajiban untuk ikut dalam rapat tersebut dan ini memperoleh nilai rata-rata dengan kategori tinggi yaitu sebesar 3,12, dan juga, karyawan telah memberikan upaya semaksimal mungkin untuk memberikan *feedback* yang baik untuk organisasi. Beberapa hal yang menjadi pengukuran dari OCB tersebut telah diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi penunjang bagi karyawan untuk memiliki prestasi yang lebih baik dalam organisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang disampaikan oleh Al-Mahasneh (2015) yang menyampaikan bahwa persepsi seorang karyawan untuk berperilaku ekstra dapat meningkatkan kinerja mereka. Peningkatan perilaku suka rela OCB oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya itu saja tetapi peningkatan OCB ini juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Hidayah dan Harnoto, 2018; Sadeghi et al., 2016).

Selanjutnya, pada penelitian ini motivasi kerja dianggap sebagai sesuatu hal yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan seperti yang dijelaskan oleh (As'ad, 2004:142). Dalam penelitian ini menemukan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang terhadap peningkatan kinerja karyawan, dimana hasil temuan ini memperoleh arah positif dan signifikan untuk kinerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik. Pada penelitian ini juga karyawan telah menganggap bahwa organisasi yang dapat memberikan tunjangan kepada karyawan setiap bulan, dapat membuat mereka merasa senang dan berkomitmen untuk melaksanakan semua hal yang menjadi tanggung jawab mereka pada pekerjaannya. Disisi lain, petunjuk SOP yang memadai dan jelas untuk karyawan, mereka akan merasa terbantu untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik yang dapat menunjang terhadap semua pencapaian dari target organisasi. Hasil studi ini relevan dengan yang disampaikan oleh Hartanto et al. (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, hipotesis empat yang menjadi landasan dalam penelitian ini adalah peran mediasi OCB pada hubungan motivasi kerja dan kinerja, dan hipotesis ini diterima. Artinya adalah tingginya tingkat motivasi yang diberikan oleh karyawan dapat meningkatkan OCB mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya. Pada penelitian ini organisasi yang memberikan kelengkapan pada perlengkapan dan peralatan kerja yang cukup aman dan memadai, dan juga akses kemudahan bagi karyawan untuk bersosialisasi dengan kolega mereka dengan baik di lingkungan organisasi mereka, ini dapat memotivasi karyawan. Disisi lain, atasan yang mendukung dengan memberikan pujian atas hasil kerja karyawan, ini juga dapat membuat karyawan merasa senang dan mau untuk memberikan perilaku OCB, sehingga pada akhirnya perilaku ini dapat

menunjang terhadap terciptanya kinerja yang lebih tinggi untuk karyawan. Hasil studi ini selaras dengan hasil studi yang dipopulerkan oleh Kartikaningdyah dan Utami (2017), pada hasil studi mereka menyebutkan bahwa OCB telah terbukti dapat menjadi mediasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil studi ini juga mendukung hasil penelitian dari Isnaini dkk. (2018), yang menyatakan bahwa karyawan yang puas dapat meningkatkan perilaku OCB mereka, dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan beberapa hasil dan pembahasan sebelumnya, maka pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien parameter 0.909 dan nilai T-statistik sebesar $43.548 > 1,96$ dan nilai p-value $0.000 < 0,05$. Hasil ini ditunjukkan oleh karyawan yang menyadari bahwa organisasi telah memberikan tunjangan secara berkala setiap bulannya, dan ini telah menjadi motivasi kerja untuk karyawan yang pada akhirnya berimplikasi pada kinerja mereka.
2. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien parameter 0.863 dan nilai T-statistik sebesar $15.348 > 1,96$ dan nilai p-value $0.000 < 0,05$. Hasil ini ditunjukkan melalui karyawan yang menganggap bahwa mereka bersedia untuk membantu rekan kerja dengan senang hati tanpa mengharapkan imbalan, mengingatkan kolega mereka agar tidak melupakan pekerjaan atau tugasnya untuk diselesaikan, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien parameter 0.133 dan nilai T-statistik sebesar $2.260 > 1,96$ dan nilai p-value $0.024 < 0,05$. Hasil ini ditunjukkan melalui karyawan yang telah menganggap bahwa organisasi telah memberikan tunjangan kepada karyawan setiap bulan, dan ini dapat membuat mereka merasa senang dan berkomitmen untuk melaksanakan semua hal yang menjadi tanggung jawab mereka pada pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. *Organizational citizenship behavior* dapat memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien parameter 0.785 dan nilai T-statistik sebesar $16.508 > 1,96$ dan nilai p-value $0.000 < 0,05$. Hal ini memberikan arti bahwa meningkatkan motivasi karyawan merupakan salah satu kunci penting untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan dari hasil uraian sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diberikan saran sebagai berikut, yaitu:

1. Pada variabel kinerja karyawan, disarankan karyawan meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya hadir tepat waktu, dimana dalam penelitian ini indikator ini ditemukan memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu 3,2. Selain itu, karyawan diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan menggunakan kreatifitas agar dapat terselesaikan dengan cepat.

2. Karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana juga perlu mempertahankan bahkan meningkatkan motivasi kerja dalam hal ini melalui dukungan atasan mereka dalam memberikan pujian atas hasil kerja keras karyawan, tidak hanya itu saja namun juga memberikan tunjangan setiap bulan kepada karyawan, serta memberikan pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja karyawan setidaknya dengan cara memberikan tambahan insentif yang diyakini setimpal dengan upaya kerja yang selama ini telah diberikan oleh karyawan untuk perusahaan.
3. Selain itu, karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana juga perlu untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan, dalam hal ini adalah karyawan bersedia membantu rekan kerja mereka dengan senang hati tanpa mengharapkan imbalan, disisi lain juga karyawan diharapkan dapat saling mengingatkan antar sesama rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan pekerjaan atau tugas mereka.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menyempurnakan kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel lain, yang mana dalam penelitian ini hanya menggunakan 2 konstruk penting yang dapat menunjang terciptanya kinerja karyawan, sehingga penelitian selanjutnya boleh menambah variabel-variabel yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W dan Jogiyanto. (2016). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Al-Mahasneh, Mohammad A. 2015. The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.36, 2015.
- Ardana. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Awino, Z. ., Ogotu, M., & Musyoka, M. 2018. Work Culture: Stress Management in Reducing Stress and Improving Organizational Performance. *China-USA Business Review*, 17, (3), 144-154.
- Daft, Richard L. 2012. *Era Baru Manajemen*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Danendra, A. A.N. B., dan Mujiati, Ni Wayan. (2016). Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.10, 6229-6259.
- Darto, Mariman. 2014. Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1*. Hal (10-34).
- Dewi, Marta. 2016. Kinerja UPTD Dalam Pengelolaan Objek Wisata Candi Muara Takus Kecamatan Xiii Koto Kampar Kabupaten Kampar. *JOM FISIP Vol. 3 No. 2*, 1-16.
- Ermawati, Emmy dan Barlian, Noer Aisyah. (2018). Pengaruh Kompensasi Langsung, Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Klinik Swasta di Kabupaten Lumajang. *Progress Conference. Vol. 1, No. 1*, E-ISSN :2622-304X , PISSN : 2622-3031.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling*, Edisi II. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hartanto, Arie Pramudita dan Edy Rahardja. 2016. Analisis Pengaruh Kedisiplinan, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal Of Management*, Vol.5,No.1:1-12.ISSN 2337-3792

- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Cetakan pertama. Jogjakarta: Laksana.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara. Jakarta
- Husniati, Renny dan Pangestuti, Dewi Cahyani. 2018. Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai UPN “Veteran” Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1), Hal. 234-241.
- Isnaini, F. Z., Sunuharyo, B. S., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 61 No. 3*, 100 – 108.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256 – 269.
- Kurniawan, A. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X BANDUNG. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.1, 95-118.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kedua. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Bandung: Alfa Beta, cv
- Nisakurohna, A. H., dan Sunuharyo, B. S. 2018. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Tigaraksa Satria Tbk Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61 No. 3, 109-115.
- Nufus, Hayatun. 2011. Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Skripsi. Jakarta: *Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Nurnaningsih, Siti., dan Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365-378.
- Putrana, Yoga., Fathoni, Azis., Warso, Moh Mukeri. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Pt. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Ramadianty, D dan Aini, E. K. 2018. Pengaruh Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Gen-X Dan Millenials (Studi Pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(2), 1-9.
- Rayner, J., A. Lawton, et al. (2011). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?. *Journal of Business Ethics* 106: 117-130.
- Ristadewi, I. A. A., Ratnadi, N. M. D., & Astika, I. B. P. 2017. Pengaruh Tipe Kepribadian Conventional, Adversity Quotient, Dan Motivasi Berprestasi Pada Kinerja Akademik Mahasiswa Magister Akuntansi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6,(5), 1757-1784.

- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *Malang: State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen negeri sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Selvanathan, Mahiswaran., Selladurai, Sugumaran., Madina, Ganibay., Rahman, Radziah Abdul., & Dawood1, Noor Shemah Mohamed Shaik. 2016. A Study on Employee's Motivation towards Employee Performance in Private University, Selangor, Malaysia. Canadian Center of Science and Education. *International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 7; p (281-291)*.
- Siswanto, Bambang. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIMS - Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia, 7(2), 77-87*.
- Soegandhi, Vannecia Marchelle., Sutanto, Eddy M., Setiawan, Roy. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti jatim. *AGORA Vol. 1, No. 1*.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. Yogyakarta: Prenada Media.
- Trigunajasa N, S., Sularso, R. A., dan Titisari, P. 2017. Pengaruh tipe kepribadian komitmen organisasi motivasi terhadap organization citizenship behavior (OCB) dan kinerja petugas di taman wisata alam kawah ijen. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 11, No. 3 September 2017 Hal. 297 – 310*.
- Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wizaksana, Aswin. (2012). Teori Motivasi-Hygiene Herzberg dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Variabel Mediasi berupa Pandangan terhadap Uang. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Progam Studi Ekstensi Manajemen, *Universitas Indonesia Jakarta*.
- Yusoff, Wan Fauziah, Tan Shen Kian. 2013. Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(4), p: 97-103*.