

**HUBUNGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*
(*OCB*) DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA
KARYAWAN CV. BAGUS ALAM SEJAHTERA MEDAN**

TESIS

OLEH

**RUTH DAMAYANTI
NPM. 171804021**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan

Nama : Ruth Damayanti

NIM : 171804021

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. M. Rajab Lubis, MS

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH

Ketua Program Studi

Direktur

Magister Psikologi



Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS., Kons

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

Telah diuji pada tanggal 15 April 2019

Nama : Ruth Damayanti

NPM : 171804021



Panitia Penguji Tesis:

Ketua : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Sekretaris : Nurmaida Irawani Siregar, S.Psi, M.Si

Pembimbing I : Dr. M. Rajab Lubis, MS

Pembimbing II : Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH

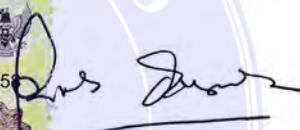
Penguji Tamu : Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS.Kons

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan 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 secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 15 Mei 2019




Ruth Damayanti

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“HUBUNGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN CV. BAGUS ALAM SEJAHTERA MEDAN”** Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun baik bagi dunia usaha.

Medan, 15 Mei 2019

Penulis

Ruth Damayanti

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjungkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan”.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng.,M.Sc. Selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty.,MS.,Kons. Selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi.
4. Bapak Dr. M. Rajab Lubis. MS. Selaku dosen pembimbing I, yang telah membimbing dan bersedia meluangkan waktu, pikiran, ide, dan saran ditengah-tengah kesibukan beliau.
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy P, M.Si,MA,M.Psi,MH. Selaku dosen pembimbing II, yang telah membimbing dan bersedia meluangkan waktu, pikiran, ide, dan saran ditengah-tengah kesibukan beliau.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area atas ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswi.

7. Bapak Heru Hendro Purnomo selaku Direktur CV. Bagus Alam Sejahtera yang memberikan kesempatan bagi penulis untuk meneliti di Perusahaan tersebut.
8. Seluruh karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera yang telah menjadi responden penulis dalam penulisan tesis ini. Terima kasih atas bantuan data yang anda berikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
10. Ibu Drg. Lilik Rosdewati, M. Kes. Selaku Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Binjai yang telah memberikan izin bagi penulis mengikuti perkuliahan selama waktu yang dibutuhkan.
11. Kedua orangtua saya, Bapak Hs. Siringoringo dan Ibu P. Sihombing yang telah memberikan doa, dukungan, perhatian hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, serta adik-adik saya Hendro Siringoringo dan Niko Alfredo Siringoringo yang telah memberikan dukungan serta doa yang sangat berarti untuk saya.
12. Suami saya, Yudi Supriyanto yang telah memberikan semangat dan dukungan serta doa yang sangat berarti untuk saya.
13. Anindita Siregar, Neny Pasaribu, Muhammad Yusuf Lubis sebagai teman satu kelompok dan teman seperjuangan dalam menyelesaikan tugas ini.
14. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2017.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu dan memberikan dukungannya dalam tesis ini.

Penulis menyadari akan kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan guna menyempurnakan penelitian ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan terutama mereka yang mau belajar mengembangkan seluruh proses penelitian.

Medan, 15 Mei 2019

Penulis

Ruth Damayanti



ABSTRAK

RUTH DAMAYANTI: Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan. Magister Psikologi. Program Pascasarjana Universitas Medan Area 2019

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Instrumen yang digunakan adalah skala likert. Teknik pengumpulan data menggunakan tiga skala yang terdiri dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Berganda. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa: 1) Ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,736 dengan $p = 0,000$, dan $r^2 = 0,542$ dengan kontribusi sebesar 54,2%. 2) Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi (r_{x_2y}) sebesar 0,632 dengan $p = 0,000$, dan $r^2 = 0,400$ dengan kontribusi sebesar 40,0%. 3) Ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan, hasil ini ditunjukkan dengan nilai koefisien linieritas (R_{xy}) = 0,782 dan $p = 0,000$, $p < 0,05$ dan $R^2 = 0,612$, dengan kontribusi sebesar 61,2%. Hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat sebesar 39,2% sumbangan dari faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan motivasi kerja, semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan motivasi kerja, semakin rendah kinerja karyawan. Penelitian mengenai Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan motivasi kerja, dengan Kinerja Karyawan dapat dilakukan oleh peneliti selanjutnya.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, motivasi kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

RUTH DAMAYANTI: *The Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work Motivation with Employee Performance CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan. Masteral of Psychology. Medan Area University 2019.*

This study aims to determine the Organizational Citizenship Behavior (OCB) correlation and work motivation with the performance of CV. Bagus Alam Sejahtera employees, Medan. The sampling technique in this study was total sampling. The sample in this study amounted to 100 people. The instrument used was a Likert scale questionnaire. The data collection technique uses three scales consisting of Organizational Citizenship Behavior (OCB), work motivation, and employee performance. The data analysis technique used is Multiple Regression. Based on the results of the study concluded that: 1) There is a significant correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) with employee performance with a correlation coefficient (r_{x1y}) of 0.736 with $p = 0,000$, and $r^2 = 0.542$ with a contribution of 54.2%. 2) There is a significant correlation between work motivation and employee performance with a correlation coefficient (r_{x2y}) of 0.632 with $p = 0,000$, and $r^2 = 0.400$ with a contribution of 40.0%. 3) There is a significant correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and work motivation together with employee performance, this result is indicated by the linear coefficient value (R_{xy}) = 0,782 and $p = 0,000$, $p < 0,05$ and $R^2 = 0,612$, with a contribution of 61, 2%. These results indicate that there are still 39.2% contributions from other factors that can affect employee performance. From these results it can be said that the higher Organizational Citizenship Behavior (OCB) and work motivation, the higher the employee's performance, and conversely the lower the Organizational Citizenship Behavior (OCB) and work motivation, the lower the employee's performance. Further research of correlation Organizational Citizenship Behavior (OCB) and work motivation with employee performance will be pursued in the future.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), work motivation, employee performance.*

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	23
1.3. Rumusan Masalah	25
1.4. Tujuan Penelitian	26
1.5. Manfaat Penelitian	26
1.5.1. Manfaat Teoritis	26
1.5.2. Manfaat Praktis	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	28
2.1. Kerangka Teori	28
2.1.1. Konsep Kinerja Karyawan	28
2.1.2. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan	33
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4. Konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	44

2.1.5. Aspek-Aspek <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	47
2.1.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>) <i>OCB</i>	52
2.1.7. Konsep Motivasi Kerja.....	55
2.1.8. Aspek-Aspek Motivasi Kerja.....	58
2.2. Kerangka Konseptual.....	63
2.2.1. Hubungan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dengan Kinerja Karyawan.....	64
2.2.2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	69
2.2.3. Hubungan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> , Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	73
2.3. Hipotesis	76
BAB III METODE PENELITIAN	77
3.1. Desain Penelitian	77
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	78
3.2.1. Tempat Penelitian	78
3.2.2. Waktu Penelitian.....	78
3.3. Identifikasi Variabel	78
3.4. Definisi Operasional	79
3.5. Populasi dan Sampel.....	81
3.5.1. Populasi	81
3.5.2. Sampel	82
3.6. Teknik Pengumpulan Sampel.....	82
3.7. Metode Pengambilan Data.....	82
3.7.1. Metode Skala	83
A. Skala <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	83
B. Skala Motivasi Kerja	84
C. Skala Kinerja Karyawan.....	85
3.8. Uji Coba Instrumen	86
3.8.1. Uji Validitas.....	87

3.8.2. Uji Reliabilitas.....	88
3.9. Prosedur Penelitian.....	90
3.9.1. Tahap Persiapan Penelitian.....	90
3.9.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian.....	90
3.9.3. Tahap Pelaporan.....	91
3.10. Teknik Analisis Data.....	91
3.10.1. Uji Normalitas.....	93
3.10.2. Uji Linearitas.....	93
3.10.3. Uji Multikolinearitas.....	94
3.10.4. Analisis Linier Regresi Berganda.....	94
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	96
4.1. Orientasi Kanchah dan Persiapan Penelitian.....	96
4.1.1. Orientasi Kanchah.....	96
A. Visi CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.....	96
B. Misi CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.....	97
C. Struktur Organisasi CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.....	97
4.2. Persiapan Penelitian.....	105
4.2.1. Persiapan Administrasi.....	106
4.2.2. Persiapan Alat Ukur Penelitian.....	106
1). Skala <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (X1)</i>	106
2). Skala Motivasi Kerja (X2).....	108
3). Skala Kinerja Karyawan (Y).....	109
4.2.3. Hasil Uji Validitas Penelitian.....	110
1). Hasil Uji Validitas Skala <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (X1)</i>	111
2). Hasil Uji Validitas Skala Motivasi Kerja (X2).....	113
3). Hasil Uji Validitas Skala Kinerja Karyawan (Y).....	114
4.3. Pelaksanaan Penelitian.....	116
4.4. Analisis Deskriptif Responden.....	116
1). Deskripsi Responden berdasarkan usia.....	117

2). Deskripsi Responden berdasarkan jenis kelamin	117
3). Deskripsi Responden berdasarkan pendidikan.....	118
4). Deskripsi Responden lama bekerja	118
5). Deskripsi Responden jabatan	119
4.5. Analisis Data dan Hasil Penelitian	120
4.5.1. Uji Asumsi	120
1. Uji Normalitas	120
2. Uji Linearitas Hubungan	121
3. Uji Multikolinearitas	123
4.5.2. Hasil Pengujian Hipotesis	124
a. Hipotesis Pertama	124
b. Hipotesis Kedua.....	125
c. Hipotesis Ketiga.....	127
4.5.3. Hasil Analisis Regresi Berganda	128
4.5.4. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	132
a. Mean Hipotetik	132
b. Mean Empirik	133
c. Kriteria	133
4.6. Pembahasan	134
4.6.1. Hubungan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dengan Kinerja Karyawan	135
4.6.2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	141
4.6.3. Hubungan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	145
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	154
5.1. Kesimpulan	154
5.2. Saran-Saran	155
1. Bagi Pemilik Usaha	155
2. Bagi Karyawan	155
3. Bagi Peneliti	156

4. Bagi Peneliti Berikutnya.....	156
----------------------------------	-----

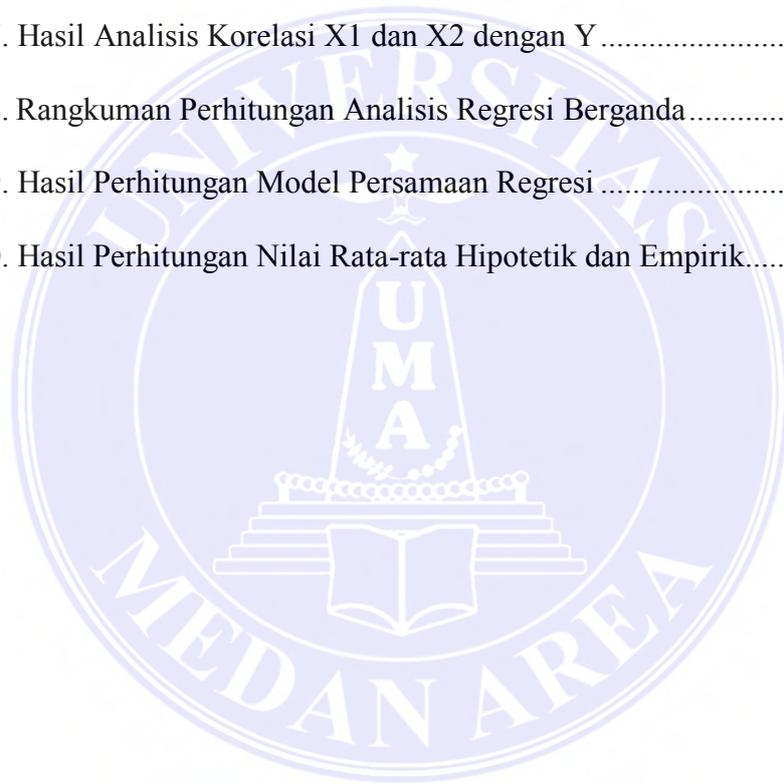
DAFTAR PUSTAKA	157
-----------------------------	------------



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Hasil Kuesioner Pra Survey mengenai Kinerja Karyawan	11
1.2. Hasil Kuesioner Pra Survey mengenai <i>OCB</i> Karyawan	14
1.3. Hasil Kuesioner Pra Survey mengenai Motivasi Kerja Karyawan	17
3.1. Kisi-Kisi Instrumen <i>OCB</i> (X1).....	84
3.2. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja (X2)	85
3.3. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Karyawan (Y)	86
4.1. Distribusi Butiran Skala <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (<i>OCB</i>)(X1)	107
4.2. Distribusi Butiran Skala Motivasi Kerja (X2)	108
4.3. Distribusi Butiran Skala Kinerja Karyawan(Y)	110
4.4. Distribusi butir-butir Skala <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (<i>OCB</i>) (X1) setelah Uji Validitas	112
4.5. Distribusi butir-butir Skala Motivasi Kerja (X2) setelah Uji Validitas	114
4.6. Distribusi butir-butir Skala Kinerja Karyawan (Y) setelah Uji Validitas	115
4.7. Distribusi Responden berdasarkan Usia.....	117
4.8. Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin	118
4.9. Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan	118
4.10. Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	119

4.11. Distribusi Responden berdasarkan Jabatan	119
4.12. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	121
4.13. Rangkuman Hasil Uji Linearitas	122
4.14. Hasil Uji Multikolinearitas	123
4.15. Hasil Analisis Korelasi X1 dengan Y	125
4.16. Hasil Analisis Korelasi X2 dengan Y	126
4.17. Hasil Analisis Korelasi X1 dan X2 dengan Y	127
4.18. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi Berganda	129
4.19. Hasil Perhitungan Model Persamaan Regresi	131
4.20. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik	134



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Gambaran Umum Hubungan Variabel	63
4.1. Struktur Organisasi Neko-Neko Bakery	99



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Data Try Out.....	172
Lampiran 2. Uji Validitas & Reliabilitas	179
Lampiran 3. Data Penelitian.....	186
Lampiran 4. Hasil Uji Asumsi	199
Lampiran 5. Hasil Analisis Regresi Berganda	203
Lampiran 6. Skala Try Out.....	209
Lampiran 7. Data Deskriptif	222
Lampiran 8. Surat Izin Penelitian.....	226
Lampiran 9. Surat Keterangan Pelaksanaan/Selesai Penelitian	227

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan dunia usaha saat ini khususnya di Indonesia sangat ketat. Hal ini dapat diketahui karena setiap perusahaan berusaha untuk dapat merebut *market share* guna memperoleh keuntungan. Kotler (2000:293) mengemukakan bahwa para pesaing adalah perusahaan-perusahaan yang memuaskan pelanggan yang sama. Begitu perusahaan mengidentifikasi pesaingnya, maka perusahaan harus mengetahui dengan pasti karakteristik, khususnya strategi, tujuan, kelemahan, dan pola reaksi pesaing ketika mendapat ancaman. Diketahui bahwa salah satu industri yang mengalami peningkatan dalam persaingan adalah industri produk makanan.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa kelak di kemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat didalam lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Perusahaan dengan kualitas SDM yang tinggi mampu menjalankan fungsi-fungsi organisasi dengan baik sehingga mampu mencapai tujuan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan (Bawono, 2015:12). Oleh karena itu keberadaan suatu perusahaan yang berbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber

daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan.

Dalam dunia bisnis, kinerja individu sangat memengaruhi kinerja perusahaan, namun tidak semua pengelola perusahaan sungguh-sungguh mengerti bagaimana mengelola sumber daya manusia/karyawan secara tepat sehingga karyawan benar-benar memberikan kontribusi yang efektif bagi perusahaan.

Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi atau perusahaan yang dapat memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Target yang telah dicapai karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi atau instansi melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan sebagai mitra utama dalam menjuang keberhasilan suatu perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global (Reza, 2010:33).

Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan dan karyawan adalah dua pihak yang saling membutuhkan. Karyawan merupakan *asset* penting dari sebuah perusahaan, karena sumber daya manusia sebagai alat penggerak perusahaan untuk dapat terus menjalankan usahanya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009:23).

Hasibuan (2005:115) menyatakan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Mathis dan Jackson (2006:75) berpendapat bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja maksimal merupakan tingkat usaha karyawan yang ditunjukkan tidak hanya dalam perilaku *inrole* tapi juga *extra-role* yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kartz (dalam Sumiyarsih, 2012) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan diluar diskripsi

pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diharapkan karyawan pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut.

Perlunya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff, 1997 dalam Sofyandi, 2007).

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya *overload*, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim atau lalu lintas, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan kemauan untuk bertoleransi tanpa

mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting. (Aldag & Resckhe dalam Sofyandi, 2007).

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut. Selain itu, faktor lain yang harus diperhatikan adalah motivasi bekerja para karyawannya.

Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996: 198). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith et al, 1995).

Motivasi kerja merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia bertingkah laku dalam melaksanakan suatu kegiatan dan menggerakkan manusia untuk berprestasi karena prestasi merupakan kebutuhan individu manusia. Manusia yang memiliki kebutuhan berprestasi merupakan manusia berdaya,

manusia yang memiliki etos kerja yang tinggi, dimana prestasi kerja yang tinggi merupakan tujuannya. Dengan demikian, faktor motivasi kerja ini diasumsikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Engkoswara (2010: 15) mengemukakan keterkaitan antara motivasi dan kinerja pegawai, sebagai berikut: Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan peningkatan prestasi kerja dirinya. Terdapat faktor positif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang pertama adalah motivasi kerja.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006).

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Indonesia adalah sebuah negara dengan jumlah penduduk yang sangat besar. Pertumbuhan penduduk dan tingkat kepadatan penduduk terutama di kota besar meningkat dengan pesat. Potensi ini membawa dampak positif bagi sektor industri, khususnya industri makanan. Salah satunya adalah industri roti. Jaman dahulu identik bahwa sarapan pagi itu harus nasi. Jaman terus berubah. Tingkat kesibukan masyarakat meningkat. Masyarakat mulai berfikir untuk melakukan

sarapan yang praktis, tanpa mengesampingkan nilai gizi dari makanan yang dimakan. Alternatifnya adalah roti. Konsumsi roti di Indonesia terus meningkat. Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Bakery Indonesia (APEBI), Chris Hardijaya dalam bisnis.liputan6.com (Oktober, 2014) menjelaskan, produk industri bakery sebenarnya ada empat macam yaitu roti, kue tradisional, cake dan kue kering. Produk roti memberikan sumbangan omzet terbesar yaitu mencapai 60 persen dari total omzet produk bakery per tahunnya.

Chris Hardijaya mengatakan, "Porsi terbesar ada di roti karena dikonsumsi oleh masyarakat setiap hari dan sudah jadi *lifestlye*, itu sebesar 60 persen. Sementara kue tradisional 25 persen, cake cuma 5 persen karena tidak setiap hari dimakan dan kue kering 10 persen. *Cake* dan kue kering ini fluktuatif karena saat hari raya meningkat sedangkan roti malah turun, bulan puasa tidak ada yang konsumsi roti," Menurut Chris, tren peningkatan konsumsi produk bakery ini karena kesejahteraan masyarakat Indonesia semakin bertambah, dimana di kota-kota besar seperti Jakarta banyak masyarakat yang mengkonsumsi roti sebagai menu sarapan. Maulana Wahyu Jumentara, anggota Sub Sektor *Bakery* Gabungan Pengusaha Makanan Minuman (Gapmmi) dalam kontan.co.id (oktober, 2017), mengatakan bahwa "Roti telah menempati urutan ketiga setelah nasi dan mie sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia. Di semua kelas dan segmen, penjualan roti meningkat".

Menurut Maulana yang mengutip data Euromonitor, pertumbuhan rata-rata periode (CAGR) 2010-2014, bisnis roti dan kue Indonesia naik 14%. Sedangkan proyeksi pertumbuhan CAGR periode 2014-2020 untuk bisnis roti dan kue 10%.

Sampai 2020, targetnya potensi bisnis roti dan kue nilainya mencapai Rp 20,5 triliun. "Pelaku usahanya 60% tradisional UMKM, sedangkan 20% produsen besar, sisanya 12% ialah produsen roti artisan," papar Maulana.

Pemain besar alias *mass production* menurut Maulana bisa dihitung dengan jari seperti merek Sari Roti, Mr Bread, Sharon, My Roti dan lainnya. Jumlah pelaku bisnis baru sebagai produsen roti artisanpun semakin meningkat ditahun 2017, didapati data pada bulan Mei 2017 sejumlah 18 artis tanah air membuka bisnis rotinya. Sebulan berikutnya meningkat sebanyak 24 artis memiliki bisnis roti di Indonesia. Data terakhir pada bulan Oktober 2017 tercatat terdapat 40 bisnis roti artisan berdiri di kota-kota besar di Indonesia seperti Malang, Yogyakarta, Medan, Surabaya, Makasar, Bandung, Bogor, Cirebon, Pontianak, Palembang, Depok, Solo, Jakarta, Semarang, Jambi, Lampung, dan Kediri. Pertumbuhan yang cepat ini menjadi tantangan terbesar bagi para pelaku bisnis di industri roti untuk bersaing dengan sangat ketat Persaingan bisnis dibidang industri roti khususnya di Medan semakin ketat. Persaingan yang ketat antar produsen tersebut menyebabkan masing-masing perusahaan berusaha memberikan kualitas produk, pelayanan dan fasilitas yang semaksimal mungkin. Untuk dapat bertahan dan menang dalam persaingan tersebut, pelaku bisnis pun dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikannya.

Menurut BPS (2016), sosial ekonomi masyarakat dan budaya akan membentuk pola konsumsi masyarakat. Pola konsumsi makanan dapat dikaitkan dengan kondisi kesehatan dan gizi masyarakat. Pola konsumsi makanan penduduk merupakan salah satu indikator sosial ekonomi yang sangat dipengaruhi oleh

budaya dan lingkungan setempat. Menurut Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri (2013), tingginya aktivitas masyarakat akibat dari meningkatnya kebutuhan, mengakibatkan pola konsumsi pangan berubah. Perubahan pola gaya hidup dan kebijakan yang berlaku juga merupakan salah satu penyebab perubahan pola konsumsi pangan. Perkembangan zaman yang semakin modern membuat gaya hidup masyarakat mengalami pergeseran, sehingga masyarakat cenderung menginginkan hal-hal yang praktis dan mudah diperoleh. Berdasarkan data BPS (2017) dapat diketahui bahwa rata-rata pengeluaran per kapita sebulan di daerah perkotaan untuk padi-padian mengalami penurunan sebesar 2.3% pada tahun 2012 hingga tahun 2014. Sementara rata-rata pengeluaran per kapita sebulan di daerah perkotaan untuk makanan dan minuman jadi terus mengalami peningkatan sebesar 2.5% pada tahun 2012 hingga tahun 2014. Maka berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa pola konsumsi pangan masyarakat mengalami perubahan dari padi-padian ke makanan dan minuman jadi. Beberapa makanan yang termasuk ke dalam makanan dan minuman jadi yaitu, roti, kue, makanan gorengan, mie instan, dan lain-lain.

Produk *bakery* adalah produk makanan yang bahan utamanya adalah tepung (umumnya tepung terigu) dan dalam pengolahannya melibatkan proses pemanggangan (Apriyantono, 2009). Syarbini (2013) mengungkapkan bahwa produk *bakery* dapat digolongkan menjadi empat klasifikasi: 1) Roti merupakan makanan yang terbuat dari bahan utama tepung terigu, *yeast*/ragi, garam dan air, serta bahan tambahan lain: gula, margarin, telur, susu, dan lainnya. Ada beberapa contoh produk roti, yaitu: roti manis, roti tawar, *country bread*, *rye bread*, dan

lain-lain. 2) *Cake* merupakan produk makanan manis yang terbuat dari bahan utama tepung salah satu contoh cake. 3) *Pastry* merupakan jenis produk *bakery* yang terbuat dari bahan: tepung terigu, lemak, gula, garam, air, dan bahan lainnya. Perbedaan *pastry* dengan produk *bakery* lainnya adalah penggunaan laminating *fat* atau lemak semi padat yang digunakan dalam pembentukan adonan. *Short crust pastry* dan *puff pastry* merupakan salah satu contoh *pastry*. 4) Biskuit/*cookies* merupakan produk kue kering yang terbuat dari bahan utama: tepung terigu, telur, margarin dengan tambahan bahan lain seperti coklat, kacang almond, kacang mede, dan lain-lain. *Cracker* merupakan salah satu contoh produk biskuit.

Berdasarkan studi awal yang dilakukan penulis dengan membagikan 10 lembar kuesioner kepada karyawan yang dipilih secara acak dan wawancara penulis dengan Manajer HRD ditemukan fenomena kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Karyawan
CV. Bagus Alam Sejahtera

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi	Target
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Efisiensi Waktu	3	2	2	2	1	10	34	68	100
2	Produktifitas	2	1	3	1	-	10	25	50	100
3	Kualitas Hasil	3	4	2	1	-	10	39	78	100
4	Perilaku	3	3	2	2	-	10	37	74	100
Jumlah Skor Rata-Rata									67,5	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Keterangan:

Sangat Baik : 90% - 100%

Baik : 80% - 89%

Kurang Baik : 60% - 79%

Buruk : 40% - 59%

Sangat Buruk : <39%

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat kondisi kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan dengan nilai rata-rata sebesar 67,5% dari 100% yang ditargetkan oleh perusahaan.

Perusahaan mengharapkan setiap karyawannya dapat bekerja dengan memanfaatkan waktu secara optimal, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mengupayakan peningkatan hasil pekerjaan secara berkesinambungan, dan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut ini adalah hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan Manajer HRD mengenai permasalahan kinerja karyawan yaitu :

1. Berdasarkan dimensi efisiensi waktu dengan indikator penyelesaian tugas. Karyawan masih banyak melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dalam waktu bekerja. Sehingga berakibat banyak pekerjaan terbengkalai.
2. Berdasarkan dimensi produktifitas dengan indikator target pekerjaan. Masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Berdasarkan dimensi kualitas hasil dengan indikator peningkatan hasil pekerjaan. Masih ada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga hasil pekerjaan dinilai kurang maksimal.

4. Berdasarkan dimensi perilaku dengan indikator tanggungjawab. Masih kurangnya tanggungjawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa supervisi dari pemimpin. Sehingga karyawan masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.



Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai OCB Karyawan
CV. Bagus Alam Sejahtera

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi	Target
		SS	S	KS	TS	STS				
1	<i>Altruism</i>	1	3	0	1	5	10	24	48	100
2	<i>Civic Virtue</i>	2	3	0	4	1	10	31	62	100
3	<i>Conscientiousness</i>	1	4	2	0	3	10	30	60	100
4	<i>Courtesy</i>	3	3	2	2	-	10	37	74	100
5	<i>Sportsmanship</i>	2	2	3	2	1	10	32	64	100
Jumlah Skor Rata-Rata									61,6	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Keterangan:

Sangat Baik : 90% - 100%

Baik : 80% - 89%

Kurang Baik : 60% - 79%

Buruk : 40% - 59%

Sangat Buruk : <39%

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat kondisi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan dengan nilai rata-rata sebesar 61,6% dari 100% yang ditargetkan oleh perusahaan. Perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memiliki *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Berikut ini adalah hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan Manajer HRD mengenai permasalahan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan yaitu :

1. Berdasarkan dimensi *altruism* dengan indikator *voluntering*. Masih ada karyawan yang memiliki perilaku sulit membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. Berdasarkan dimensi *civic virtue* dengan indikator *involvement*. Masih ada karyawan yang tidak menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah.
3. Berdasarkan dimensi *conscientiousness* dengan indikator *obeying rules*. Masih ada kekurangan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. Berdasarkan dimensi *courtesy* dengan indikator *well informed*. Masih kurangnya perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

5. Berdasarkan dimensi *sportsmanship* dengan indikator *willingness to tolerate*. Masih kurangnya kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.



Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Motivasi Kerja Karyawan
CV. Bagus Alam Sejahtera

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi	Target
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Karakteristik Individu	3	2	2	2	1	10	34	68	100
2	Karakteristik Pekerjaan	2	1	3	1	-	10	25	50	100
3	Karakteristik Situasi Pekerjaan	3	4	2	1	-	10	39	78	
Jumlah Skor Rata-Rata									65,3	100
Jumlah Skor = Nilai x F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100%										
Jumlah Skor Rata-Rata = Total Realisasi : Total Pernyataan										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Keterangan:

Sangat Baik : 90% - 100%

Baik : 80% - 89%

Kurang Baik : 60% - 79%

Buruk : 40% - 59%

Sangat Buruk : <39

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat kondisi motivasi kerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Dengan nilai rata-rata sebesar 65,3% dari 100% yang ditargetkan oleh perusahaan. Perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memiliki motivasi kerja optimal sehingga dapat menunjang kinerjanya.

Berikut ini adalah hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan Manajer HRD mengenai permasalahan motivasi kerja karyawan yaitu :

1. Berdasarkan dimensi karakteristik individu dengan indikator minat, sikap dan kebutuhan individu terhadap keamanan, sosial dan prestasi karyawan memerlukan peningkatan.
2. Berdasarkan dimensi karakteristik pekerjaan dengan indikator tipe imbalan intrinsik, tingkat otonom, jumlah umpan balik, dan tingkat variasi tugas karyawan membutuhkan peningkatan.
3. Berdasarkan dimensi karakteristik situasi pekerjaan dengan indikator mengenai hubungan rekan kerja, hubungan atasan bawahan, kompensasi, kultur masih perlu ditingkatkan.

Hasil penelitian yang pernah menguji apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Ayu Archita, Kumala Devi dan Desak Ketut Sintaasih (2016) dengan judul “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasional: pengaruhnya terhadap kinerja karyawan”

menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul dan Fithriyah Ghaby (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan” menemukan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kemudian Fitriastuti (2013) melakukan penelitian “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Nufus (2011) yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama”, menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Yumna Dalian Putri Hamidah Nayati Utami (2017) tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu pada tahun 2017 menunjukkan bahwa

adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variable-variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yakni *altruism (X1)*, *conscientiousness (X2)*, *sportsmanship (X3)*, *courtesy (X4)*, *civic virtue (X5)* sebagai variable independen secara simultan terhadap kinerja karyawan. Namun pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu *Courtesy (X4)* secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan itu berarti perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan.

Terbatasnya penelitian yang menguji keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan memberikan peluang untuk dikembangkan dalam penelitian ini.

Beberapa peneliti juga telah menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2011) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen STIE Totalwin Semarang” menemukan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja dosen, walaupun secara nyata model pengujian tersebut belum cukup kuat karena dari hasil pengolahan data koefisien korelasi (r) semua variabel bebas dengan masing-masing variabel terikat masih dibawah angka 0,05 walaupun nilai-nilai tersebut kecil namun hal ini juga mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Penelitian oleh Kusuma (2010) yang berjudul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi kasus pada karyawan produksi PT. Sido Muncul Semarang)”, menunjukkan hasil bahwa

secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mahesa (2010) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia) menemukan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Penelitian oleh Pratiwi (2013), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Ekaningsih (2012), Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta. Sedangkan lingkungan kerja tidak

mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja pada kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Olivia Theodora (2015) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu penelitian yang berjudul Pengaruh motivasi dan kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan STIE Mandala Jember menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan STIE Mandala Jember, kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan STIE Mandala Jember. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember, kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2014) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kontribusi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Putra Kaltim Samarinda adalah sebesar 40,96%.

Dari beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terdapat persamaan dan perbedaan. Dimana persamaan penelitian ini

dengan penelitian terdahulu sama-sama mengukur hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan dan hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan yang sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu tempat, subjek dan alat ukur penelitian.

Berdasarkan pada latar belakang masalah, pra penelitian dan kontradiksi penelitian diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan **judul “Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, penulis dapat mengidentifikasi beberapa pokok permasalahan bahwa karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera memerlukan peningkatan kinerjanya. CV. Bagus Alam Sejahtera memerlukan peningkatan jumlah karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi agar kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh Perusahaan dapat berlangsung secara berkesinambungan.

Dari studi awal yang dilakukan oleh penulis melalui hasil kuesioner dan wawancara dengan Manajer HRD CV. Bagus Alam Sejahtera Medan, penulis menemukan fenomena bahwa masih banyak karyawan yang melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dalam waktu bekerja. Sehingga banyak pekerjaan terbengkalai. Selain itu, masih banyak karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Masih ada

karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga hasil pekerjaan dinilai kurang maksimal. Masih kurangnya tanggungjawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa supervisi dari pemimpin. Sehingga karyawan masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, penulis menemukan fenomena tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera menunjukkan tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang masih rendah. Hal tersebut diidentifikasi dari hasil kuesioner dan wawancara dengan Manajer HRD CV. Bagus Alam Sejahtera Medan yang menemukan bahwa masih ada karyawan yang memiliki perilaku sulit membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Masih ada karyawan yang tidak menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional. Masih ada kekurangan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Masih kurangnya perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Masih kurangnya kemauan untuk bertoleransi bekerja tanpa mengeluh, ketidakmampuan menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

Fenomena rendahnya motivasi kerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan diungkapkan melalui hasil kuesioner dan wawancara bersama Manajer HRD CV. Bagus Alam Sejahtera yang menemukan bahwa minat, sikap dan kebutuhan individu terhadap keamanan, sosial dan prestasi karyawan memerlukan

peningkatan. Selain itu, motivasi berdasarkan tipe imbalan intrinsik, tingkat otonom, jumlah umpan balik, dan tingkat variasi tugas karyawan membutuhkan peningkatan. Serta hubungan rekan kerja, hubungan atasan bawahan, kompensasi, kultur masih perlu ditingkatkan.

Lewat penelitian ini peneliti ingin menemukan apakah ada hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan. Dengan hasil penelitian ini penulis berharap dapat membantu pihak perusahaan untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja karyawan yang tinggi. Yakni agar karyawan memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan motivasi kerja yang tinggi. karena merupakan bentuk perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

1.3. Rumusan Masalah

Melihat pada latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan?
- 2) Apakah ada hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan?
- 3) Apakah ada hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi Kerja secara bersama dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera.
- 2) Untuk mengetahui hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera.
- 3) Untuk mengetahui hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi Kerja secara bersama dengan Kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) **Manfaat Teoritis**
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang psikologi.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi dalam bidang ilmu psikologi industri dan organisasi khususnya yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.
- 2) **Manfaat Praktis**
 - a. Bagi pemilik usaha CV. Bagus Alam Sejahtera Medan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak manajemen dengan memberikan kontribusi berupa transfer informasi yang diperoleh dari hasil

penelitian yang secara umum menggambarkan kondisi dan pemetaan karyawan berdasarkan sisi sumber daya manusianya. Sehingga kebijakan-kebijakan Perusahaan yang akan diterapkan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan upaya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi upaya peningkatan kinerja karyawan secara umum.

- b. Bagi karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan perusahaan untuk mendapatkan gambaran mengenai faktor-faktor penting yang ada di dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja yang perlu ditingkatkan berhubungan dengan peningkatan kinerjanya di Perusahaan.
- c. Bagi peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan peneliti dalam, ilmu pengetahuan, dan pemahaman dari sebuah informasi atau fakta yang terjadi. Selain itu, penelitian ini dapat membantu peneliti untuk melakukan *self confrontation* apabila melakukan tindakan yang menghambat peningkatan kinerja peneliti sebagai karyawan dan berusaha untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja di dunia pekerjaan.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu referensi baik oleh kalangan akademisi serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari terjemahan kata dalam Bahasa Inggris yaitu “*performance*” merupakan kata benda. Salah satu entrinya adalah “*Thingdone*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Rivai & Basri, 2004; Harsuko, 2011)

Kinerja merupakan tindakan nyata yang lahir dari perilaku-perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Encyclopedia Britania (1974) mendefinisikan Kinerja sebagai “*Performance is act of doing what which required by a contract* (kinerja adalah perbuatan terhadap pekerjaan yang wajib sesuai perjanjian atau kontrak)”.

Performence atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Aritonang, 2005:4-5).

Kinerja disebut juga sebagai prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang diinginkan dari perilaku (Gibson et al, 1989:89) sementara dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), kinerja dapat diartikan :

- a. Sesuatu yang ingin dicapai.
- b. Prestasi yang diperlihatkan
- c. Kemampuan kerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2001:15). Berkaitan erat dengan kinerja, karyawan perusahaan roti perlu memiliki dua kemampuan dasar agar kinerjanya tercapai sebagai berikut :

- 1) Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran dan hal yang bersifat psikis, seperti jujur, bekerja cepat, ramah, kuat, sabar, sopan, rajin, kreatif, percaya diri, optimis, loyal, obyektif dan rasional.
- 2) Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis dan menghormati pelanggan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu, atau kinerja merupakan hasil dari sebuah kerja atau proses mencapai tujuan dari sebuah kegiatan.

Dengan kata lain kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang sebagai tolak ukur dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan atau ditetapkan. Atau lebih lanjut dijelaskan kinerja karyawan adalah suatu hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:97).

Baron dan Greenberg (1990) dalam Armanu (2005:69) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance, work outcomes, task performance*.

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja dianggap sebagai banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara Bernandin dan Russell (dalam Riani 2011), performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Simamora (1995: 65) mengemukakan pengertian kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Byars dan Rue (dalam Harsuko, 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

As'ad (1998) memberikan definisi kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Withmore (dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggungjawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Harsuko (2011) mengemukakan kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan perencanaan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensial mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Secara sederhana, Mathis dan Jackson (2006:378) mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Demikian juga Hariandja (2005:52), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat di dalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja.

Wirawan (2013: 733) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Perilaku kerja yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Kedua perilaku ini dilakukan ketika pegawai berada ditempat kerja dan melaksanakannya. Sedangkan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yakni sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Tjutju dan Suwanto, 2009:161).

Secara lebih terukur, Sulisyorini dalam Muhlisin (2008:26) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Buchari (2007:107) menyatakan bahwa performans diartikan sebagai penampilan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang karyawan, maksudnya bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan diantaranya adalah fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan dan perwujudan aktualisasi diri (Maslow dan Buchari, 2007:89)

Karena penelitian ini dilakukan pada para karyawan yang berada di lingkungan perusahaan, dengan demikian sepanjang penelitian ini menggunakan istilah kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah upaya-upaya terbaik yang mampu dilakukan dan yang dicapai oleh seseorang yang sesuai dengan standar bahkan melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan yang sesuai dengan jabatan dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Sanusi, Achmad (1992:37) menjelaskan tentang individu yang produktif, yaitu :

- a. Tindakannya konstruktif,
- b. Percaya pada diri sendiri,
- c. Bertanggung jawab,
- d. Memiliki cinta terhadap pekerjaan,
- e. Mempunyai pandangan ke depan,

- f. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah,
- g. Mempunyai kontribusi dan inovatif,
- h. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya, dan
- i. Memiliki kemampuan seperti keterampilan, pengetahuan, kualifikasi, pengalaman serta karakteristik.

Menurut Robbins (2006) ada enam aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu:

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu.

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen Kerja Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Gomes (2003) kinerja karyawan terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

- a. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- g. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Sementara itu Siagian (1995) menyebutkan kinerja memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*), dengan indikator:

- 1) Hasil kerja yang diperoleh
- 2) Kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi
- 3) Manfaat hasil kerja

b. Ketepatan Waktu (*Promptness*), indikatornya:

- 1) Penataan rencana kegiatan/ rencana kerja
- 2) Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja
- 3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas

c. Inisiatif (*Initiative*), indikatornya:

- 1) Pemberian ide/ gagasan dalam berorganisasi
- 2) Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

d. Kemampuan (*Capability*), indikatornya:

- 1) Kemampuan yang dimiliki
- 2) Keterampilan yang dimiliki
- 3) Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi

5. Komunikasi (*Communication*), indikatornya:

- 1) Komunikasi intern (ke dalam) organisasi
- 2) Komunikasi ekstern (ke luar) organisasi
- 3) Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas

Mangkunegara (2008) mengemukakan 4 (empat) aspek kinerja sebagai berikut, yaitu :

1. Efisiensi waktu, indikatornya:
 - a. Waktu penyelesaian tugas
 - b. Sikap terhadap waktu luang.
2. Produktifitas, Indikatornya:
 - a. Kemampuan menyelesaikan target pekerjaan
 - b. Kemampuan menumbuhkan ide baru dalam melaksanakan pekerjaan
3. Kualitas hasil, indikatornya:
 - a. Meningkatkan kualitas pekerjaan
 - b. Tidak banyak melakukan kesalahan
 - c. Tidak melakukan kecurangan.
4. Perilaku, indikatornya:
 - a. Bertanggungjawab
 - b. Menghargai kritik.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa ada beberapa pendapat yang mengatakan tentang aspek-aspek kinerja karyawan, antara lain: Ahmad Sanusi, Robbins (2006), Gomes (2003), Siagian (1995), dan Mangkunegara (2008).

Dari berbagai macam teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja karyawan adalah Efisiensi (waktu penyelesaian tugas, sikap terhadap waktu luang), Produktifitas (kemampuan menyelesaikan target pekerjaan, kemampuan menumbuhkan ide baru), Kualitas hasil (meningkatnya kualitas pekerjaan, tidak banyak melakukan kesalahan, tidak melakukan kecurangan), Perilaku (bertanggungjawab, menghargai kritik).

2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Armstrong dan Baron tahun 1998 (dalam Wibowo, 2014) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Faktor-faktor penentu pencapaian kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Potensi diri disini termasuk juga dalam perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Perilaku ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang tinggi maka diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal (Sri Mulyani, 2012:85)

b. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan yang memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia masih dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi tersebut dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu

(pemotivator), tantangan bagi dirinya untuk berprestasi di organisasinya Mangkunegara (2005:16)

Hersey, Blanchard dan Johnson (dalam Wibowo, 2014) merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE:

- a. *Ability* meliputi pengetahuan yang dimiliki seseorang dan keterampilan yang bisa ia lakukan untuk menunjang melakukan pekerjaannya.
- b. *Clarity* yaitu berkaitan dengan pemahaman terhadap pekerjaannya dan persepsi peran yang dimilikinya di dalam pekerjaan.
- c. *Help* adalah faktor berupa dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya.
- d. *Incentive*, yaitu motivasi baik yang berasal dari dalam maupun luar individu dan berkaitan dengan kerelaan.
- e. *Evaluation* adalah pembinaan dan umpan balik kinerja dari perusahaan bagi karyawannya.
- f. *Validity* adalah praktik personel yang valid dan syah.
- g. *Environmental atau environmental fit* adalah kesesuaian dengan lingkungan.

Sedangkan menurut Davis dalam Mangkunegara (2005) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior*,

gifted dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan Steers (dalam Suharto & Cahyono, 2005) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Cahyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel Individu. Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, dan kepribadian.

2. Variabel Situasional. Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu; Pertama, faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Kedua, faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Alat ukur yang peneliti buat dalam penelitian ini menggunakan penilaian kinerja berdasarkan *self report* dimana karyawan menilai dirinya sendiri.. Penilaian kinerja menurut Cascio dan Aguin (2015) dibagi menjadi dua yaitu penilaian objektif dan penilaian subjektif. Penilaian objektif berpusat pada hasil dari perilaku itu sendiri yang sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan penilaian subjektif karena ingin mengetahui perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian subjektif bisa dilakukan oleh karyawan itu sendiri ataupun orang lain seperti manajer. Penilaian subjektif memiliki bias yang bisa mengancam validitas konstruk dari suatu penelitian (Cho dan Johnson, 2008). Bias ini tidak hanya berasal dari karyawan itu sendiri, yang biasanya memiliki kecenderungan untuk melebih-lebihkan kinerjanya, tetapi juga berasal dari atasan yang cenderung meremehkan kinerja bawahannya (Jaramillo, Carrilat & Locander, 2005). Manajer sering melakukan *inflated ratings*, yang oleh Fried, Levi, Ben-David dan Tiegs (1999) diartikan sebagai strategi politik yang digunakan pengawas untuk kepentingannya sendiri dengan asumsi bahwa keefektifan kinerja mereka tergantung pada bawahan mereka sendiri. Maka para atasan itu melakukan penilaian pertama-tama adalah tetap memikirkan untuk keuntungan dirinya dulu.

Oleh karena itu tidak ada bedanya antara penilaian yang dilakukan diri sendiri dengan penilaian orang lain atau manajerial, malah penilaian diri memiliki bias yang lebih rendah dan memiliki hubungan yang tinggi dengan penilaian objektif bila dibandingkan dengan penilaian manajerial (Satwika, 2012). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan penilaian diri sebagai sumber untuk melakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan pengertian dari pemaparan sebelumnya, peneliti menyimpulkan pengertian kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah faktor kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005) yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi, namun yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor individu dimana potensi diri disini termasuk juga dalam perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Perilaku ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Sedangkan faktor kinerja karyawan lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Davis dalam Mangkunegara (2005) adalah Faktor Kemampuan

(*Ability*) dan Faktor Motivasi (*Motivation*). Namun yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Faktor Motivasi (*Motivation*).

2.1.4. Konsep *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah Perilaku kewargaan organisasi yang muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seseorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Banyak istilah yang dikembangkan oleh berbagai pihak termasuk para peneliti perilaku organisasi yang memberikan istilah yang berbeda dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sebagian menyebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai *prosocial behavior*, *extra-role behavior* dan yang terbanyak menyebutnya sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang kemudian diterjemahkan sebagai perilaku kewargaan organisasi. Namun, penterjemahan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku kewargaan organisasi dianggap belum sepenuhnya mewakili seluruh dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sehingga dalam tulisan ini penulis lebih menggunakan istilah aslinya yakni *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Aldag dan Reschke (1997:4) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah subyek organisasi" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Secara lengkap Aldag dan Reschke (1997: 4) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai berikut : "... are individual contributions in the workplace that go beyond role requirements and contractually rewarded job achievements. This would include such behaviors as helping others, volunteering for extra-job activities, and upholding workplace rules and procedures regardless of personal inconvenience. These behaviors represent "employee value added" which is not reflected in traditional, narrower performance measures. Also known as "good citizenship behavior" and "good soldier syndrome," organizational citizenship behavior is one form of prosocial behavior (that is, social behavior that is positive, constructive, and helpful).

Organ dalam Farhan dan Niaz (2012:1447), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai berikut : "... Individual behavior that is not explicitly or indirectly recognized by the formal reward system and that behavior play a vital role in the effective functioning of the organization." Organ

mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja).”

Sementara itu, Organ dalam Dyne and Soon (1998:694) juga mengatakan bahwa: “... *emphasized the discretionary nature of organizational citizenship when he defined it as constructive behavior not included in an employee's formal job description, such as assisting co-workers with their work, helping peers learn a new task, volunteering to do things that benefit their work groups, and orienting new workers.*”

Secara bebas, definisi Organ menganggap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang konstruktif, tidak digolongkan dalam deskripsi kerja formal pegawai. Perilaku pegawai seperti membantu rekan kerja dalam konteks pekerjaan yang sama dengan mereka, membantu rekan-rekan mempelajari tugas baru, menjadi relawan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan kelompok kerja mereka dan berorientasi pada pekerja baru.

Jika diuraikan kembali, berbagai pengertian tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : pertama, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau

organisasi); kedua, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi; ketiga, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem reward formal karena karakteristik perilakunya yang voluntir atau sukarela.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan istilah bagi karyawan yang melakukan tindakan-tindakan yang memberi nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku karyawan ini merupakan perilaku individu yang secara samar namun berdampak pada keefektifan sistem kerja yang formal dalam organisasi.

2.1.5. Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Menurut Organ (1988) dalam Allison, et al., (2001:3), *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* memiliki lima aspek primer, sebagai berikut :

1. *Altruism refers to non-compulsory behavior directed toward helping a fellow employee with tasks that are germane to organizational operations* (perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional).
2. *Civic virtue represents voluntary participation in and support of organizational functions- of both a professional and social nature*

(menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah).

3. *Conscientiousness consists of the performance of role requirements beyond their minimum standard* (kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum).
4. *Courtesy is the discretionary enactment of behaviors that mitigate work-related problems with others* (perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain).
5. *Sportsmanship involves abstaining from making an issue out of matters that, while bothersome or irritating, are of little consequence in the broader scheme of things* (berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel).

Beberapa pengukuran tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* seseorang telah dikembangkan. Salah satunya yang cukup terkenal adalah Skala Morrison (1995), dalam Aldag and Resckhe (1997:4-5), yang merupakan salah satu skala pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur kelima dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai berikut :

Dimensi 1 : *Altruism – behaviors that help a specific other person* (perilaku membantu orang tertentu).

- a. *Covering for coworkers who are absent or on break* (Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat).

- b. *Helping others who have heavy workloads* (Membantu orang lain yang pekerjaannya overload).
- c. *Helping orient new people even when not asked* (Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta).
- d. *Helping others with work when they have been absent* (Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk).
- e. *Giving time to help others with workrelated problems* (Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan).
- f. *Volunteering to do things without being asked* (Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta).
- g. *Helping people outside the department when they have problems* (Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan).
- h. *Helping customers and visitors if they need assistance* (Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan).

Dimensi 2 : *Civic Virtue - Involvement in organizational functions* (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi).

- a. *Attending voluntary functions that help the organization's image* (Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi).
- b. *Attending voluntary meetings considered important* (Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting).

- c. *Helping organize departmental get togethers* (Membantu mengatur kebersamaan secara departemental).

Dimensi 3 : *Conscientiousness – behaviors that go well beyond minimum requirements in such areas as attendance, obeying rules, taking breaks, and so forth* (perilaku yang melebihi prasyarat minimal seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya).

- a. *Arriving early so you are ready to work when the shift begins* (Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai).
- b. *Being punctual every day regardless of weather, traffic, etc* (Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya).
- c. *Not spending time on personal telephone conversations* (Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon).
- d. *Not spending time in non-work-related conversation* (Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan).
- e. *Coming to work early if needed* (Datang segera jika dibutuhkan).
- f. *Not taking excess time off, even if you have extra sick days* (Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra enam hari).

Dimensi 4 : *Courtesy - Keeping informed about organizational events and changes* (menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi).

- a. *Keeping up with changes and developments in the organization* (Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi).

b. *Reading and keeping up with organizational announcements* (Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi).

Dimensi 5 : *Sportsmanship – willingness to tolerate less than ideal circumstances without complaining; refraining from activities such as complaining and petty grievances* (kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat).

a. *Not finding fault with the organization* (Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi).

b. *Not complaining about things* (Tidak mengeluh tentang segala sesuatu).

c. *Not blowing problems out of proportion* (Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya).

d. *Using judgment to assess what is best for the organization* (Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi).

Berdasarkan definisi tentang *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah suatu tindakan menolong yang menguntungkan bagi orang lain baik secara fisik maupun psikologis dan mendorong individu untuk berinteraksi serta bekerjasama secara sukarela tanpa mengharapkan sesuatu untuk dirinya.

Dari berbagai teori diatas, maka aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Morrison yakni: *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy, dan Sportsmanship*.

2.1.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB)

Organ, dkk., (2006) mengkategorikan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai berikut :

1. Perbedaan individu termasuk sifat stabil yang dimiliki individu, meliputi kepribadian (misalnya keramahan dan kesadaran), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, motivasi, kebutuhan, dan nilai individu.
2. Sikap kerja yaitu emosi dan kognisi berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi : komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan, dukungan organisasi, *person organization fit*, kepuasan kerja, *psychological contract*, persepsi keadilan dan keadilan organisasi.
3. Faktor-faktor kontekstual yaitu pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, tim kerja, organisasi, atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Organ (2006) mengemukakan faktor-faktor yang mendukung munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin

Tipe pemimpin bisa menjadi faktor pemicu munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, seperti :

- a. Pemimpin tipe *supportive* yang dapat membuat karyawannya merasa diperhatikan kesejahteraannya, sehingga karyawan bersedia memberikan timbal balik kepada pimpinannya.
- b. Pemimpin tipe instrumental yang dapat sangat membantu karyawan untuk menghindari ketidakjelasan tugas yang ada dalam pekerjaan dan hal ini bisa menjadi penyebab seorang karyawan menyukai pimpinannya dan mau membantu pimpinannya semampu karyawan tersebut.
- c. Pemimpin tipe transformasional yang dapat menyelaraskan nilai-nilai, visi, dan tujuan karyawan dan perusahaan, akan bisa memunculkan performa karyawan diluar ekspektasi perusahaan karena mereka merasa bahwa misi dan tujuan mereka searah dengan yang dimiliki perusahaan.
- d. Pemimpin yang *supportive*, instrumental, dan transformasional dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena dampaknya akan dirasakan oleh karyawan sebagai perilaku membantu pemimpin sehingga karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas.

2. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas merupakan sifat dari tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan, meliputi berbagai dimensi yang dapat mendorong keefektifan individu dalam bekerja. Beberapa karakteristik tugas yang mempengaruhi karyawan untuk menampilkan *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) antara lain otonomi tugas, identitas tugas, variasi tugas, signifikansi tugas (makna atau pentingnya tugas), saling ketergantungan tugas (*task interdependence*), serta umpan balik tugas.

3. Karakteristik Kelompok

Karakteristik kelompok yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meliputi kohesivitas kelompok, kualitas hubungan antara anggota dengan kelompok kerja, potensi atau kemampuan kelompok, serta dukungan tim yang dirasakan karyawan.

4. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional yang dapat menjadi faktor terjadinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu formalisasi dan kekakuan organisasi, dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan, jarak antara karyawan dan supervisor, dan hambatan-hambatan dalam organisasi.

5. Konteks Kultural

Kebudayaan bangsa dapat berpengaruh pada keadaan yang berkaitan dengan terciptanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dua dimensi kebudayaan yang mempengaruhi persepsi dan ekspresi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah individualisme dan kolektivisme, serta jarak kekuasaan.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terdiri dari dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi sikap kerja emosi dan

kognisi berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi : komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan, dukungan organisasi, *person organization fit*, kepuasan kerja, *psychological contract*, persepsi keadilan dan keadilan organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang dikemukakan oleh Morrison yang terdiri dari *Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy, dan Sportsmanship*.

2.1.7. Konsep Motivasi Kerja

Razik dan Swanson (1995:275) berpendapat bahwa motivasi adalah “*the effort with ability is applied to a task*” sedangkan Stoner (1992:440) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut. “*Motivation is the factor that cause, channel, sustain, and individual behavior*” (motivasi adalah faktor-faktor yang menyebabkan, berhubungan dan menyokong tingkah laku seseorang). Woolfok, Anita E. (1984:270) mengemukakan bahwa “*Motivation is usually defined as something that energizes and direct behaviour*” atau motivasi selalu diartikan sebagai sesuatu yang menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku.

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan tujuannya. Dengan pengertian, tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Siagian (2002:102),.

Dari pengertian tersebut terlihat bahwa sebuah organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, apabila semua komponen organisasi (anggota organisasi) berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk kinerja karyawan yang meningkat.

Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2003:94) memberikan batasan “motivasi adalah suatu kemampuan yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Lebih lanjut ditegaskan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan presistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.”

Beberapa pendapat tersebut memandang bahwa motivasi merupakan energi yang dapat membangkitkan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau perilaku tertentu. Adapun pengertian motivasi dalam konteks dorongan untuk bekerja (motivasi kerja) dalam sebuah organisasi disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Yulk (1996:123) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan

dengan baik. Wexley dan Yulk (1977:83) menyatakan bahwa motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerjanya.

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya yang terang motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia.

Siagian dalam Sedarmayanti (2000:104) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Terry dalam (Sedarmayanti 2000:105) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Flippo dalam (Sedarmayanti 2000:105) memberikan pengertian motivasi adalah *Direction or motivation is essence, its skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simula-neously with attainment or organizational objectives* (motivasi adalah suatu keahlian, dalam menerangkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai)

Marle J. Moskowitz dalam Hasibuan (2000:143-144): *“Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study od course of behafior* (motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran

motivasi sebenarnya pelajaran tentang tingkah laku)” selanjutnya Marle J. Moskowitz mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasikan dengan segala daya upayanya untuk mencapai kekuasaan.

Robbins (dalam Malayu, 2003 : 26) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berkaitan dengan lingkungan kerja, pekerjaan dan hubungan antar pekerja jadi motivasi adalah dorongan dari diri untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplementasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik.

2.1.8. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Stonner dan Winkel (1986 : 32) mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

- a. Karakteristik individu, yaitu aspek-aspek yang ada dalam diri individu mempengaruhi motivasi kerja individu tersebut seperti minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam situasi kerja yang berbeda-beda

diantara individu yang satu dengan individu yang lain, dengan demikian motivasi orang didalam melakukan pekerjaan juga berbeda.

- b. Karakteristik pekerjaan, yaitu dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi motivasi kerja seperti sifat dan tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggungjawab juga macam tugas. Kondisi ini berperan dalam meningkatkan atau justru menurunkan motivasi kerja karyawan
- c. Karakteristik situasi kerja, yaitu aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi seseorang, seperti apakah rekan kerja mendorong individu untuk bekerja dengan standar tinggi atau rendah.

Wexley (1988) mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja adalah :

- a. Kebutuhan kelangsungan hidup

Beberapa kebutuhan fisik dan fisiologis seperti makan dan perlindungan dapat dipenuhi secara langsung oleh organisasi atau secara tidak langsung oleh organisasi atau secara tidak langsung melalui pendapatan yang diterima oleh anggota organisasi.

- b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman atau keselamatan berisikan perlindungan dari ancaman bahaya fisik atau berkurangnya pendapatan. Kebutuhan-kebutuhan ini bisa dipenuhi dengan menghilangkan kondisi-kondisi keadaan yang membahayakan dan dengan pengaman-pengaman yang melindungi bencana ekonomi pribadi. Pengaman-pengaman ini meliputi : jaminan kesehatan, jaminan cacat, jaminan pengangguran, masa kerja atau kontrak kerja jangka

panjang, serta peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur mengemukakan tuntutan yang melindungi pekerja terhadap kecurigaan-kecurigaan yang memusuhi, pemberhentian sementara ataupun pemecatan.

c. Kebutuhan berkelompok

Kebutuhan berteman atau berkelompok yaitu keinginan manusia sesama untuk menjalin ikatan kelompok dan hubungan antar pribadi dimana kasih sayang dan tolong menolong saling diterima dan diberikan. Tipe kebutuhan ini dapat dipenuhi dalam organisasi sejauh seorang pekerja dapat mengembangkan pergaulan yang intim dengan para pekerja lainnya atau dengan para konsumen langganannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan berteman adalah alasan utama untuk pembentukan kelompok-kelompok informal dalam suatu organisasi dalam suatu organisasi.

d. Kebutuhan penghargaan

Secara tipikal orang menginginkan penghargaan, penghormatan serta sites. Kebutuhan-kebutuhan penghargaan dapat dipenuhi dalam organisasi, sejauh teman-teman kerjanya, para bawahannya dan para atasan membutuhkan satusama lain sebagai anggota organisasi yang penting dan bernilai. Penghargaan dapat dinilai oleh pihak lainnya melalui pemberian hadiah, pengakuan atas keberhasilannya (misalnya dengan sertifikat, tanda penghargaan maupun bonus dan lain-lain) serta pemberian simbol-simbol status.

e. Kebutuhan kebebasan

Bayi manusia sangat bergantung pada orang dewasa untuk memenuhi

kebutuhan-kebutuhan kelangsungan hidupnya. Si kecil tumbuh menjadi dewasa yang lambat laun menjadi semakin tidak tergantung lagi dengan orang dewasa. Suatu pertentangan dalam batin berkembang antara kepuasan kebebasan dengan keputusasaan karena dikendalikan oleh orang dimana ia bergantung (Haire, 1964).

Kekuatan relatif dari keinginan untuk bergantung dan keinginannya untuk bebas dipengaruhi oleh pengalamannya di masa kecil dan akan berbeda dari orang ke orang. Kekuatan akan kebutuhan kebebasan dari seseorang yang dewasa akan dapat dikenali dalam cara memberikan reaksi kepada figur yang berkuasa serta kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

f. Kebutuhan kecakapan dan keberhasilan

Sejumlah orang belajar untuk menemukan serta menyukai pekerjaan-pekerjaan yang penuh tantangan, sedangkan yang lainnya takut belajar dan menghindari pekerjaan semacam ini. Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk memperoleh keberhasilan mendapatkan kepuasan dari keberhasilan pribadi yang dialami dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit atau mencapai standar yang gemilang.

Isbandi (1994) mengemukakan aspek-aspek daripada motivasi adalah :

a. Kebutuhan biologis

Kebutuhan biologis tercakup didalamnya adalah kebutuhan akan rasa lapar, kebutuhan akan rasa haus dan kebutuhan akan seksual.

b. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial tercakup didalamnya antara lain : kebutuhan pencapaian (*achievement motivation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*power motivation*).

c. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization motivation*) dan motivasi untuk bertindak efektif (*effectance motivation*) dalam kelompok motivasi yang membuat seseorang bertindak efektif.

Dari uraian para ahli diatas pendapat yang mengatakan aspek-aspek motivasi kerja, antara lain: Pendapat yang pertama disampaikan oleh Stonner dan Winkel (1986 : 32) mengatakan bahwa aspek-aspek motivasi kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

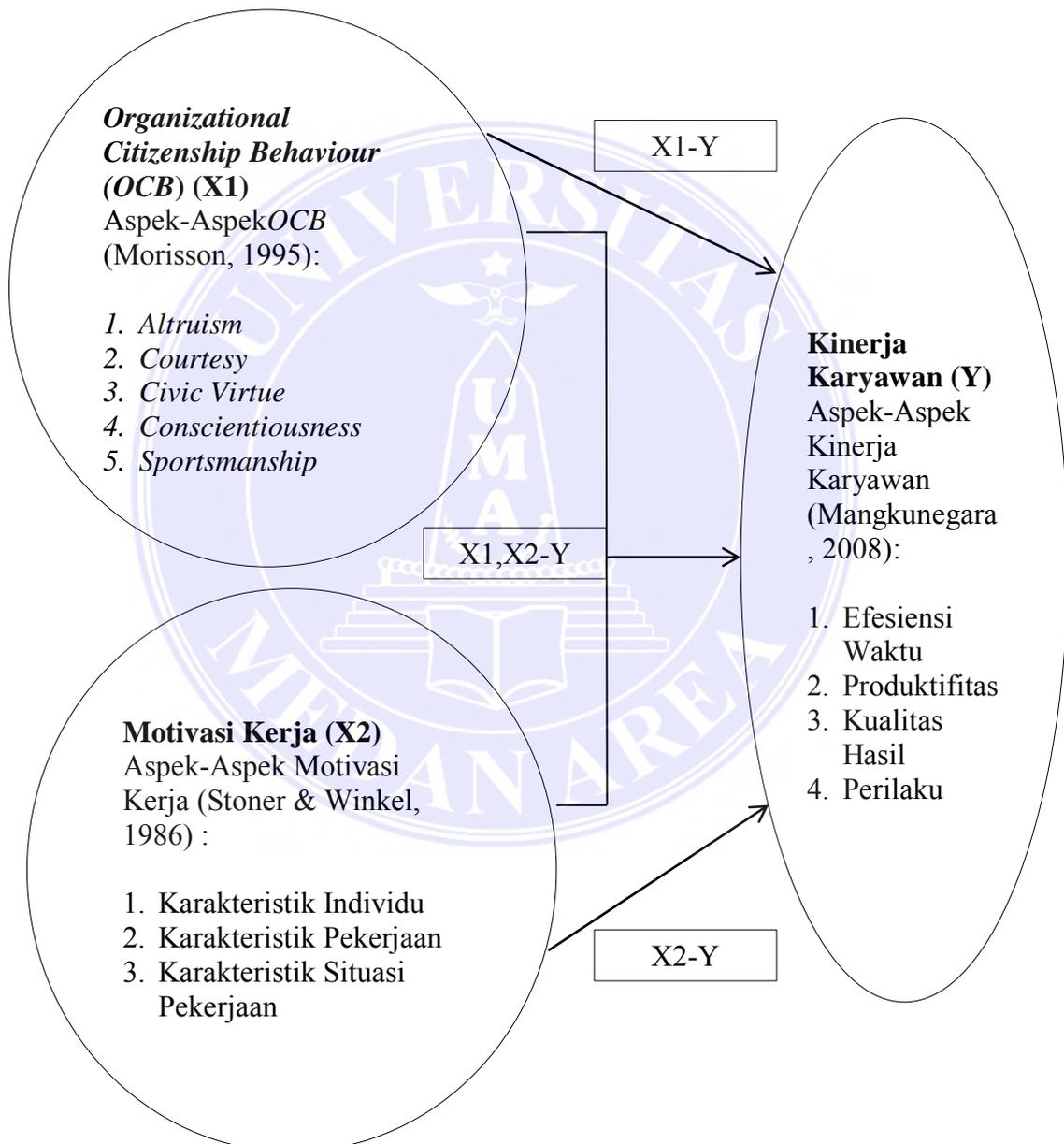
Pendapat yang kedua mengenai aspek-aspek motivasi kerja disampaikan oleh Wexley, meliputi antara lain: kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan rasa aman, kebutuhan berkelompok, Kebutuhan penghargaan, kebutuhan kebebasan, kebutuhan kecakapan dan keberhasilan.

Sedangkan pendapat yang ketiga Menurut Isband (1974), aspek-aspek daripada motivasi adalah : Kebutuhan biologis, Kebutuhan social, Kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam penelitian ini pendapat Stonner dan Winkel yang akan dijadikan dasar teori dalam pembuatan skala motivasi kerja yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar penelitian tersebut dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Berikut ini kerangka konseptual penelitian ini pada Gambar 2.1:



Gambar 2.1

Gambaran Umum Hubungan Variabel

Sumber: Diolah oleh peneliti

2.2.1. Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kinerja

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bagi peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Menurut Podsakof (1996:259-298), dari hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja organisasi dapat disimpulkan beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut, yakni :

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

minimal dari pimpinan sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong pimpinan untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak mengurus keluhan-keluhan kecil pegawai.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang

pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Pegawai yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
8. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan

perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pertanyaan yang menarik untuk diajukan adalah bagaimana penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Perusahaan? Beberapa bukti empirik dan teoritis memberikan petunjuk bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan produktifitas.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Robbins dan Judge (2008), menemukan fakta bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yumna Dalian Putri Hamidah Nayati Utami (2017) tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu pada tahun 2017 adalah bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variable-variabel *organizational citizenship behaviour (ocb)* yakni *altruism (X1)*, *conscientiousness*

(X2), *sportsmanship* (X3), *courtesy* (X4), *civic virtue* (X5) sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu *Courtesy* (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan itu berarti perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan.

Hasil penelitian lain yang pernah menguji apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Ayu Archita, Kumala Devi dan Desak Ketut Sintaasih (2016) dengan judul “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasional: pengaruhnya terhadap kinerja karyawan” menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul dan Fithriyah Ghaby (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan” menemukan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kemudian Fitriastuti (2013) melakukan penelitian “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior*

(*OCB*) terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Nufus (2011) yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama”, menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat dipahami bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, sehingga dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi karyawan diasumsikan dapat mencapai kinerja karyawan yang tinggi.

2.2.2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Klaus Meier (dalam Haditono, 1983 : 70) mengatakan bahwa perbedaan intensitas motivasi kerja seseorang akan ditunjukkan dalam berbagai tingkat prestasi yang dicapainya. Ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan dapat menyebabkan seseorang menunjukkan prestasi kinerja yang baik.

Yulk, Gary (1996 : 123) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik. Wexley dan Yulk (1977 : 83) menyatakan bahwa motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerjanya.

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk dapat mencapai kinerja semaksimal mungkin. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik, rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, hasil yang diharapkan serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan, merupakan faktor peningkatan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian jelaslah, bahwa motivasi yang tepat maka para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin untuk melaksanakan pekerjaannya, karena apabila suatu perusahaan berhasil mencapai tujuannya, maka kepentingan para pegawainya pasti akan terjamin. Dari uraian diatas, maka unsur motivasi sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, sehingga dapat dicapai tujuan pribadi maupun tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari uraian diatas dapat diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2014) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra

Kaltim Samarinda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan cv. putra kaltim samarinda adalah sebesar 40,96%.

Beberapa peneliti lain yang telah menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. adalah penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2011). Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen STIE Totalwin Semarang” menemukan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja dosen, walaupun secara nyata model pengujian tersebut belum cukup kuat karena dari hasil pengolahan data koefisien korelasi (r) semua variabel bebas dengan masing-masing variabel terikat masih dibawah angka 0,05 walaupun nilai-nilai tersebut kecil namun hal ini juga mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Penelitian oleh Kusuma (2010) yang berjudul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi kasus pada karyawan produksi PT. Sido Muncul Semarang”, menunjukkan hasil bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mahesa (2010) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia) menemukan

hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2013), yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Ekaningsih (2012), Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta. Sedangkan lingkungan kerja tidak mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja pada kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Olivia Theodora (2015) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu penelitian yang berjudul Pengaruh motivasi dan kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

pada karyawan STIE Mandala Jember menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan STIE Mandala Jember, kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan STIE Mandala Jember. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember, kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti tersebut tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dan itu berarti motivasi kerja memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan. Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

2.2.3. Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi

Kerja dengan Kinerja Karyawan

Beberapa bukti empirik dan teoritis memberikan petunjuk bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan produktifitas yang akan berdampak pada meningkatnya produktifitas.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban

kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Robbins dan Judge (2008), menemukan fakta bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yumna Dalian Putri Hamidah Nayati Utami (2017) tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja tenaga perawat ruang rawat inap rumah sakit baptis batu pada tahun 2017 adalah hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variabel-variabel *organizational citizenship behaviour (ocb)* yakni *altruism (X1)*, *conscientiousness (X2)*, *sportsmanship (X3)*, *courtesy (X4)*, *civic virtue (X5)* sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan pada Uji T salah satu variabel bebas yaitu *courtesy (X4)* secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan itu berarti perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa ada hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat dipahami bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, sehingga diasumsikan bahwa dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi dapat mencapai kinerja karyawan yang tinggi.

Klaus Meier (dalam Haditono, 1983 : 70) mengatakan bahwa perbedaan intensitas motivasi kerja seseorang akan ditunjukkan dalam berbagai tingkat prestasi yang dicapainya. Ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan dapat menyebabkan seseorang menunjukkan prestasi kinerja yang baik.

Yulk, Gary (1996 : 123) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik. Wexley dan Yulk (1977 : 83) menyatakan bahwa motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerjanya.

Dari uraian diatas dapat diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2014) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Putra Kaltim Samarinda adalah sebesar 40,96%. Dan itu berarti motivasi kerja memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan. Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

2.3. Hipotesis

Sugiyono (2014 : 134) berpendapat bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang dinyatakan oleh penulis mengenai hubungan antara variabel-variabel. Berdasarkan kesimpulan teoritik diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan kinerja karyawan, dengan asumsi semakin tinggi perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, dengan asumsi jika motivasi kerja karyawan semakin tinggi maka kinerja karyawan semakin tinggi.
3. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja karyawan, dengan asumsi jika perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja karyawan semakin tinggi maka kinerja karyawan semakin tinggi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian

Disain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional antara dua variabel bebas yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dalam hal ini *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.

Peneliti berusaha menggambarkan fakta-fakta sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Selanjutnya dilakukan pengkajian teori dan formulasi kerangka teori, pengajuan hipotesis, analisis korelasi untuk melihat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dan diakhiri dengan kesimpulan yang menggambarkan karakteristik dari populasi berdasarkan variabel yang sudah ditentukan uji regresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat. Pada regresi berganda terdapat satu variabel terikat (kinerja karyawan) dan dua variabel bebas (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan motivasi kerja)).

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. BAGUS ALAM SEJAHTERA, MEDAN yang beralamat di Jl. Sakti Lubis Sudut Jalan STM No.8-A Medan Kelurahan Siti Rejo II Kecamatan Medan Amplas, Medan. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut adalah masih rendahnya kinerja karyawan sehingga peneliti ingin melakukan penelitian di CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan yaitu pada semester ganjil 2018-2019 dimulai dari bulan Januari sampai dengan Maret. Penelitian ini dilakukan mulai dari pengambilan data awal, penyusunan proposal, penyusunan skala penelitian, uji coba alat ukur, pengambilan data penelitian hingga penulisan laporan penelitian.

3.3. Identifikasi Variabel

Menurut Sekaran dan Bougie (2009:24), dalam hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel terikat : Kinerja Karyawan (Y)
2. Variabel bebas : *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (X_1)
Motivasi kerja (X_2)

3.4. Definisi Operasional

Azwar (2011) mengemukakan bahwa definisi operasional suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Definisi operasional variabel penelitian merupakan batasan atau spesifikasi dari variabel-variabel penelitian, yang secara konkrit berhubungan dengan realisasi yang akan diukur dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian. Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, baik kuantitas maupun kualitas di Perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator berdasarkan teori Mangkunegara (2008) yaitu, a. Efisiensi Waktu yaitu bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan standar waktu pengerjaan tugas yang ditetapkan oleh management. Selain itu karyawan juga menunjukkan sikap yang mampu memanfaatkan waktu luang. b. Produktifitas yaitu bahwa karyawan mampu memberikan jumlah pekerjaan sesuai dengan standar jumlah pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu mampu menumbuhkan ide-ide baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. c. Kualitas hasil yang bermakna bahwa karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu tidak banyak melakukan kesalahan

dan kecurangan dalam bekerja. d. Perilaku yaitu bahwa karyawan mampu bertanggungjawab mengikuti standar operasional prosedur pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan dengan baik. Selain itu mampu menerima kritik dari management. Skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap skala Kinerja Karyawan akan memberikan gambaran tentang Kinerja Karyawan.

2. Variabel bebas (X1)

Variabel bebas (X1) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku karyawan ini merupakan perilaku individu yang secara samar namun berdampak pada keefektifan sistem kerja yang formal dalam organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* ini diukur dengan menggunakan skala *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Morrison (1995), dalam Aldag and Resckhe (1997:4-5), yaitu (1) *Altruism*, (2) *Civic Virtue*, (3) *Conscientiousness*, (4) *Courtesy*, (5) *Sportmanship*. Skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap skala *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* akan memberikan gambaran tentang *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

3. Variabel bebas (X2)

Adapun pengertian motivasi dalam konteks dorongan untuk bekerja (motivasi kerja) dalam sebuah organisasi disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi kerja ini

diukur dengan menggunakan skala motivasi kerja yang disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Stonner dan Winkel (1986 : 32) yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja karyawan. Semakin tinggi skor skala motivasi kerja yang diperoleh, maka akan menunjukkan semakin tinggi kinerja karyawan.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya (Sudjana, 2004:6). Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di CV. Bagus Alam Sejahtera Medan yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Berjenis kelamin laki-laki dan perempuan
- b. Tercatat sebagai karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan

Pemilihan lokasi dan populasi dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- a) Jumlah populasinya sudah mencukupi, sehingga tingkat keterwakilan sampel dapat terpenuhi.
- b) Populasinya diasumsikan homogen dalam variabel-variabel yang berpengaruh dalam penelitian ini.
- c) Perusahaan tersebut mempunyai lokasi yang mudah dijangkau untuk diteliti.

3.5.2. Sampel

Menurut Hadi (2003) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti dan sebaliknya memiliki satu sifat yang sama. Hasil penelitian dengan sampel, diharapkan dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Syarat utama agar dapat dilakukan generalisasi adalah bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian hanya dapat mencerminkan keadaan populasinya. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan berjumlah 100 orang.

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *total sampling*. Menurut Arikunto (2006), total sampling adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan yang berjumlah 100 orang.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu unsur yang penting dalam suatu penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik skala.

3.7.1. Metode Skala

Hadi (2004) mendefinisikan skala sebagai suatu metode penelitian yang menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab atau daftar isian yang harus diisi oleh sejumlah subjek dan berdasarkan atas jawaban atau isian tersebut, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subjek yang diselidiki. Skala yang digunakan untuk mengungkapkan data tentang kinerja karyawan, *organizational citizenship behaviour* dan motivasi kerja adalah skala *Likert*. Skala disusun dengan menggunakan sistem penilaian skala *Likert* yang telah dimodifikasi menjadi lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP) yang memuat pernyataan yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*. *Favorable* adalah pernyataan yang mendukung sedangkan *unfavorable* adalah pernyataan yang tidak mendukung. Pada pengisian skala ini, sampel diminta untuk menjawab pertanyaan yang ada dengan memilih salah satu jawaban dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

A. Skala *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Untuk instrumen *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* disusun berdasarkan aspek-aspek *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu ; 1. *Altruism* 2. *Civic Virtue* 3. *Conscientiousness* 4. *Courtesy* 5. *Sportmanship*.

Kemudian untuk angket *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan lima (5) pilihan alternative yaitu Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP). Pernyataan positif yang dijawab oleh

responden diberi skor, 5, 4, 3, 2, 1 dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

**Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen
Organization Citizenship Behaviour (OCB) (X₁)**

Variabel	Aspek	Item	Item	Jumlah Item
		Favourable	Unfavourable	
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	<i>Altruism</i>	4, 5, 14, 17, 20	8, 10, 30, 34	9
	<i>Civic Virtue</i>	15, 16, 22	26, 28, 33	6
	<i>Conscientiousness</i>	1, 11, 13, 18, 19	7, 24	7
	<i>Courtesy</i>	6, 12, 32	29, 35	5
	<i>Sportmanship</i>	3, 9, 21, 23	2, 25, 27, 31	8
Total Item		20	15	35

B. Skala Motivasi Kerja

Skala Motivasi kerja disusun berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja yaitu;

- a). Karakteristik individu, b). Karakteristik pekerjaan, c). Karakteristik situasi kerja.

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja (X₂)

Variabel	Aspek	Item		Jumlah Item
		Favourable	Unfavourable	
Motivasi Kerja	Karakteristik Individu	2, 5, 6, 7, 9	1, 3, 4, 8	9
	Karakteristik Pekerjaan	11, 13, 14, 17, 28	10, 12, 16, 15	9
	Karakteristik Situasi Kerja	20, 23, 24, 25, 26, 31, 32,	18, 19, 21, 22, 27, 28, 30	14
Total Item		17	15	32

Penilaian jawaban skala Motivasi Kerja terdiri dari lima (5) pilihan jawaban dengan pilihan alternatif jawaban yaitu Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP) Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP). Pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor, 5, 4, 3, 2, 1 dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

C. Skala Kinerja Karyawan

Skala Kinerja Karyawan disusun berdasarkan aspek-aspek Kinerja Karyawan yaitu; a). Efisiensi Waktu, b). Produktifitas, c). Kualitas Hasil d). Perilaku.

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Aspek	Item	Item	Jumlah Item
		Favourable	Unfavourable	
Kinerja Karyawan	Efisiensi Waktu	5, 7, 9,21,23	6, 8,27,31	9
	Produktifitas	3, 4,22,26	13,19,28,32	8
	Kualitas Hasil	1, 2,20,24,35	14,17,18,34	9
	Perilaku	10, 11, 12,25,30	15,16,29,33	9
Total Item		19	16	35

Penilaian jawaban angket Kinerja Karyawan terdiri dari lima (5) pilihan jawaban dengan pilihan alternatif jawaban yaitu Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP). Pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor, 5, 4, 3, 2, 1 dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

3.8. Uji Coba Instrumen

Sebelum perangkat penelitian digunakan untuk memperoleh data, terlebih dahulu dilakukan validitas isi, selanjutnya diuji cobakan untuk melihat validitas dan reliabilitas angket tersebut. Uji coba dilakukan kepada karyawan yang tidak

termasuk dalam responden penelitian ini tetapi masih tergolong dalam populasi penelitian. Cara yang ditempuh adalah dengan memberikan angket kepada karyawan CV. BAGUS ALAM SEJAHTERA, MEDAN yang berlokasi di Jl. Asoka yang terpilih sebagai responden uji coba sebanyak 10 karyawan.

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas (kesahihan) digunakan untuk mengetahui sejauh mana butir melaksanakan fungsinya. Untuk mendapatkan validitas angket maka dilakukan analisis validitas. Instrumen variabel yang berupa angket diuji coba dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* oleh Pearson:

$$r_{yx} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi *Product Moment* item dengan soal
- N = Jumlah anggota sampel
- $\sum X$ = Jumlah skor butir item
- $\sum Y$ = Jumlah skor total
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total
- $\sum XY$ = Jumlah hasil skor butir item dengan skor total

Besarnya koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

- 0,800 – 1,00 = Sangat Tinggi
- 0,600 – 0,800 = Tinggi
- 0,400 – 0,600 = Cukup
- 0,200 – 0,400 = Rendah
- 0,000 – 0,200 = Sangat Rendah

Validitas alat ukur diuji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Suatu tes atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2010). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji coba tak terpakai, artinya data yang sudah diambil dalam uji validitas, digunakan kembali sebagai data untuk pengujian hipotesis.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, maka uji reliabilitas yang dilakukan sama. Aplikasinya, reliabilitas dinyatakan dengan koefien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien relibilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti rendahnya relibilitas (Azwar 2008:76).

Teknik reliabilitas menggunakan *internal consistency*, yaitu seperangkat tes diberikan kepada sekelompok subyek satu kali, lalu dihitung estimasi reliabilitas tes tersebut. Pendekatan (konsistensi) internal alat ukur (Azwar, 2008:77). Penelitian ini bertujuan untuk menghitung reliabilitas alat ukur yaitu

dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS 18,00 for windows.

Kelebihan menggunakan *Alpha Cronbach* karena teknik ini secara umum tidak memiliki syarat khusus atau tidak memiliki syarat yang relatif tidak ketat. Pengujian reliabilitas hanya memperhitungkan butir pertanyaan yang valid. Relibilitas diukur dengan menghitung korelasi skor butir pertanyaan dengan komposit totalnya.

Uji realibilitas instrumen digunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut :

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] 1 - \left[\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Jumlah item

$\sum s_b^2$ = Jumlah varians butir

s_t^2 = Varians total

Ukuran *Alpha Cronbach* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Nilai *Alpha Cronbach* 0,00 s.d 0,20 berarti kurang reliabel
- b) Nilai *Alpha Cronbach* 0,21 s.d 0,40 berarti agak reliabel
- c) Nilai *Alpha Cronbach* 0,41 s.d 0,60 berarti cukup reliabel
- d) Nilai *Alpha Cronbach* 0,61 s.d 0,80 berarti reliabel
- e) Nilai *Alpha Cronbach* 0,81 s.d 1,200 berarti sangat reliabel.

3.9. Prosedur Penelitian

3.9.1. Tahap Persiapan Penelitian

Tahap persiapan penelitian meliputi : membuat perumusan masalah, menentukan variabel penelitian, membuat studi pustaka agar diperoleh landasan teori yang tepat dari variabel penelitian, menentukan dan menyusun serta menyiapkan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian, menentukan lokasi penelitian dan waktu penelitian dan pengurusan administrasi yang dilakukan dengan mengajukan surat izin penelitian dari Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

3.9.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap ini pelaksanaan penelitian direncanakan setelah disetujuinya seminar proposal tesis dan setelah itu penelitian baru dilaksanakan di CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.

Adapun urutan pelaksanaan penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengurus perijinan penelitian. Dimana peneliti menyiapkan surat ijin penelitian dari Pascasarjana Universitas Medan Area, untuk diberikan kepada CV. Bagus Alam Sejahtera Medan.
2. Melakukan Uji coba (*try out*) Alat ukur penelitian, dimana uji coba instrumen dilakukan untuk menyeleksi aitem-aitem mana saja yang valid dan reliabel agar dapat digunakan dalam penelitian.

3. Setelah mendapatkan aitem-aitem yang sebelumnya telah diuji validitasnya dan reliabel. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Angket diberikan kepada seluruh karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan berjumlah 100 orang. Penelitian dilakukan pada tanggal 4 Februari 2019.

3.9.3. Tahap Pelaporan

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis data, maka langkah selanjutnya adalah memberikan laporan hasil penelitian untuk dapat diuji sebagai bahan uji penelitian.

3.10. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data adalah cara untuk memudahkan atau menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan dimengerti. Untuk menguji dan menganalisa data agar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka data tersebut perlu diuji dan dianalisis secara sistematis.

Setelah data terkumpul maka kemudian data tersebut akan diolah dengan bantuan SPSS. Pada analisis data penelitian ini yang akan digunakan adalah analisis secara deskriptif.

Adapun untuk menguji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sebelum melakukan uji regresi terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat data. Menurut Hadi (1993) ada tiga syarat yang harus dipenuhi sebelum

data dianalisis dengan teknik korelasi regresi, yaitu: pengambilan sampel harus secara random (acak), hubungan antar ubahan harus linier, dan distribusi data harus normal.

Penelitian ini menggunakan alat bantu program *statistic SPSS for windows* untuk mempermudah proses pengolahan data penelitian sehingga didapatkan output hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, kemudian output hasil pengolahan data tersebut diinterpretasikan dan dilakukan analisis terhadapnya. Setelah dilakukan analisis barulah kemudia diambil sebuah kesimpulan sebagai sebuah hasil dari penelitian. Uji regresi berganda dilakkan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Pada regresi berganda terdapat satu variabel terikat (Kinerja Karyawan) dan dua variabel bebas *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja). Variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X₁= *Organizational Behaviour Citizenship (OCB)*

X₂= Motivasi kerja

a = konstanta

b₁, b₂= Koefisien regresi

Sebelum model regresi digunakan untuk menguji hipotesis, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linieritas.

3.10.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi data normal atau tidak. Pengujian normalitas menggunakan uji statistik Kolmogorov – Smirnov (K-S). Pada uji Kolmogorov Smirnov apabila signifikansi $> 0,05$ maka berarti data terdistribusi secara normal yang berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya apabila signifikansi $< 0,05$ maka berarti data tidak terdistribusi secara normal dan berarti model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.10.2. Uji Linearitas

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel kinerja karyawan dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki hubungan yang linier. Untuk uji linieritas digunakan F-test dengan rumus sebagai berikut :

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} = harga untuk garis regresi

RK_{reg} = rerata kuadrat

RK_{res} = rerata kuadrat residu

Untuk mengetahui interpretasi data dari hasil uji linearitas tersebut dengan membandingkan harga F_{hitung} terhadap harga F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Jika harga $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka hubungan variabel X dengan variabel Y dinyatakan linier, sebaliknya jika harga $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka hubungan variabel X dengan variabel Y dinyatakan tidak linier (Hadi, 2004)

3.10.3. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Ada tidaknya asumsi multikolinearitas di dalam regresi dapat diamati dengan beberapa cara, yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila tidak terdapat variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 atau VIF lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

3.10.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi. Variabel independen dilambangkan dengan $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ sedangkan variabel dependen dilambangkan dengan Y.

Pada penelitian ini, data akan diolah menggunakan software komputer yaitu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut:

Untuk menguji Hipotesis yaitu hubungan *Organizational Behaviour Citizenship (OCB)*, motivasi kerja, dengan kinerja karyawan dengan persamaan regresi melalui uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = *Organizational Behaviour Citizenship (OCB)*

X₂ = Motivasi kerja

a = konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi

banyak diaplikasikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Para lulusan Psikologi yang berkarir dalam dunia bisnis juga telah banyak menunjukkan peranan penting mereka dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan tempat mereka bekerja. Permasalahannya adalah masih banyak orang yang belum dapat melihat peran tersebut karena memang cenderung "implisit" artinya seringkali tidak langsung dapat dilihat secara finansial.

Berkaitan dengan kontribusi hasil penelitian ini terhadap Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian ini memberikan gambaran dua (2) variabel yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Kecenderungan karyawan yang memiliki motivasi kerja dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang tinggi akan meningkatkan potensi peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu fokus permasalahan yang menjadi perhatian ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, dengan korelasi sebesar 0,736 dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil tersebut menggambarkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, dengan sumbangan efektif sebesar 54,2% ($R^2 = 0,542$).
2. Ada hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan, dengan korelasi sebesar 0,632 dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, dengan sumbangan efektif sebesar 40% ($R^2 = 0,400$).
3. Ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan. Nilai R^2 sebesar 0,612 menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dibentuk oleh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan motivasi kerja adalah sebesar 61,2% dan sisanya 39,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian. Baik atau tidaknya kinerja karyawan tergantung pada perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan motivasi kerja pada karyawan.

5.2. Saran - saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi pemilik usaha CV. Bagus Alam Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* di perusahaan termasuk dalam kategori sedang. Maka diharapkan bagi manajemen perusahaan dapat meningkatkan pengawasan kepada karyawan mengenai hasil pekerjaan yang dilakukan, dan Memotivasi karyawan agar selalu hadir dalam jam kerja, datang tepat waktu serta mengerjakan setiap pekerjaan dengan efektif dan efisien. Dengan memberikan *reward* kepada setiap karyawan yang dapat bekerja melebihi target dan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.
2. Bagi karyawan, Bagi karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera, Medan, diketahui bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini tergolong sedang dan kinerja karyawan tergolong sedang, maka diharapkan karyawan dapat meningkatkan dengan cara tetap fokus dalam bekerja dan tidak mengesampingkan pekerjaan dengan mengobrol dengan rekan kerja diluar topik pekerjaan, tidak menunda untuk kembali bekerja, dan membuat perencanaan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini menambah wawasan, ilmu pengetahuan, dan pemahaman dari sebuah informasi atau fakta yang terjadi. Selain itu, penelitian ini dapat membantu peneliti untuk melakukan *self confrontation* apabila melakukan tindakan yang mengurangi kinerja penulis sebagai karyawan dan berusaha untuk menghindarinya.

4. Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* maupun motivasi kerja sebaiknya mengaitkan dengan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan serta menambah jumlah sampel lebih banyak, sehingga hasil penelitian yang dicapai lebih akurat dan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukminto. (1994). Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan. FISE UNY.
- Aditya Reza, Regina. (2010) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Adler, J. Mortimer. (1974). New Encyclopedia Britannica. Edisi ke-15. Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc.
- Agustuti Handayani. (2010). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung), *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol. 1, No.1.
- Ahdiyana, M. (2009). *Dimensi OCB dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: FISE UNY.
- Aldag, R., and Reschke, W. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value*. Center for Organization Effectiveness, 1-8.
- Alderfer, Clayton P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; *Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142–175. Diakses dari <http://www.strategies-for-managing-change.com/erg-theory.html> diakses pada tanggal 10 Desember 2018.
- Allison, B., Voss, R., and Huston, C. (2001). An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance. *Organizational*, 1-8.
- Aluko, M. (2003). The Impact Of Culture On Organizational performance in Selected Textile Firms In Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12. No. 2, 164–179.
- Apriyantono, A. (2009). *Tips Mengolah dan Memodifikasi Adonan Roti. Potensi Ketidakhilangan Produk Pangan dan Masalah Pangan hasil Rekayasa Genetika*. Bandung, PT Kiblat Buku Utama.

- Armanu, T. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1, 60-73.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Aritonang, Abner (2005), *Kepuasan Pelanggan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Armanu Thoyib. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*.
- As'ad, M. (2000). *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Asri, L. (2010). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Atkinson, R.L. dan Atkinson, R. (1994). *Pengantar Psikologi* edisi ke sebelas jilid 2. Terjemahan: Widjaya Kusuma. Jakarta: Erlangga.
- Azwar, Saifuddin. (2008). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifuddin. (2011). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2018, 22 Maret), *Data Sensus Badan Pusat Statistik Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Menurut Kelompok Barang (rupiah), 2013-2017*. Dikutip 23 Desember 2018 dari Publikasi Statistik Indonesia : <https://www.bps.go.id/statictable/2014/12/18/966/rata-rata-pengeluaran-per-kapita-sebulan-menurut-kelompok-barang-rupiah-2013-2017.html>
- Baron, R. A., and Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* Third Edition ed.. Toronto: Allyn and Bacon.

- Bass, B., Riggio, and Ronald, E. (2006). *Transformasional Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates.
- Bawono, Dimas Ciptoning. (2015). Analisis Pengaruh Pemberian Insentif, Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada Perawat Ruang RSUD Kota Semarang). Universitas Diponegoro Semarang.
- Bernardin, and Russel. (2000). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Bernardin, H.John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Bonaparte, W. (2008). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment On Organizational Performance. Dissertation. Tidak diterbitkan. School of Business and Entrepreneurship. Nova Southeastern University.
- Budiyanto. (2013). Pengembangan Kinerja Organisasi Publik (Pemerintah) dengan Pendekatan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Orasi Ilmiah pada Dies Natalis Ke-41 Tahun Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya pada tanggal 18 April 2013. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mmm3TZ2g7V0J:www.stiesiaedu.com/export/SF5174d780e33f6/SerbaSerbi+organizational+behavior+di+organisasi+pemerintah&cd=1&hl=id&ct=clnk>. Diunduh tanggal 14 Desember 2018.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance*, dalam Schmitt, N. & Borman, W.C (editors). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchari Alma. (2007). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Edisi Revisi, Bandung CV Alfabeta.
- Buchari, Zainun. (2000) *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

- Carlaw, Deming, and Friedman. (2003). *Managing and Motivating Contact Center Employees*. Singapore: Mc. Graw Hill Publishing Company.
- Chiang, Chun-Fang dan Hsieh, Tsung-Sheng. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management* vol. 31. pp. 180–190. Taiwan. Department of Tourism Industry, Chinese Culture University, Taipei, Taiwan.
- Cooper, Cary., dan Rothmann, Ian. (2008). *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*. London, United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Deni, Septian (2014, 23 Oktober), *Pertumbuhan Omzet Industri Roti di Atas 10%*. Dikutip 23 Desember 2018 dari Bisnis Ekonomi : <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2123566/pertumbuhan-omzet-industri-roti-di-atas-10>.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Devi, N.P.A.A.K., Sintaasih, D.K. (2016). Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.5, No. 10, 2016: 6640-6669
- Dyne, L., and Soon, A. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6. Dec., 1998, 692-703.
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2).
- Dwiyanto, Agus. dkk., (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

- Engkoswara, dan Komariah, Aan. (2010). *Administrasi Pendidikan*, Bandung Alfabeta.
- Ersoy, N.C. (2010). Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Cross-cultural comparisons between Turkey and the Netherlands. Thesis. Not Published.
- Erasmus University, Rotterdam. Farhan, M., and Niaz, A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 9, 1447-1455.
- Fitriastuti, Triana. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 4, No. 2, 2013. pp: 103-114. Kalimantan Timur: Fakultas Ekonomi-Universitas Mulawarman Kalimantan Timur. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>. Diunduh tanggal 14 Desember 2018.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gibson, James L., John M. Ivancevic, James H Donnelly, Jr. (1989) *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevic, James H Donnelly, Jr. (1994) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Gilbert, T., Christine, M., and Eugene, G. (2010). *Spirituality at Work and Organizational Citizenship Behavior: A Replication study in Taiwan*. Associate Professor of Management Practice, 1-21.
- Givens, R.J. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. Emerging Leadership Journeys, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4684. Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hadi, Sutrisno. (1993). *Metodologi Research*. Jilid II. Yogyakarta. Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno. (1993). *Metodologi Research*. Jilid III. Yogyakarta. Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno. (2003). *Statistik Jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno. (2004). *Statistik Jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi. Sutrisno. 2006. *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Hair et al., (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River : New Jersey.
- Hancott, D.E. (2005). The Relationship Between Transformational Leadership And organizational Performance in The Largest Public Companies in Canada. Dissertation. Tidak diterbitkan. Doctor of Philosophy. Capella University.
- Hakim, Abdul. (2011). *Statistika Deskriptif*. Yogyakarta: Ekonesia
- Hakim, Abdul. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Hakim, A. R., & Yahya, M. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI ASSALAM Surakarta). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 24, No. 1. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hariandja, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Harsuko, R. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Hasibuan, Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, P.T. Bumi Aksara. Jakarta

- Hasibuan, Malayu., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (1996). *Organisasi dan Motivasi & Dasar-Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- <http://mushlihin.com/2013/11/penelitian/variabelpenelitian-pengertian-tujuan-dan-jenis.php>. Alhafizh, Muslihin. 2013. variabel penelitian pengertian tujuan dan jenis. [online]. [diakses 21/12/2018 18.26 WIB]
- Jagannath, M., and Bhabani. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, Volume 6, No. 1, 68-76.
- Jahangir, N. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. I, no. 2, 2004, pp. 75-85
- Johson, A. (2008). The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. Dissertation. Tidak diterbitkan. Organizational Psychology Division, Los Angeles Alliant International University.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (2006). *The Social Psychology of Organizations*. Dalam Becker & Neuhauser *The Efficient Organizations*. New York. Elsevier.
- Kadin. (2012). Waspada Daya Saing Nasional : Proyeksi Ekonomi 2013. Siaran Pers. Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No.1, 89–106.
- KBBI, (2016). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] Available at: <http://kbbi.web.id/dengan> [Diakses 21 Desember 2018].
- Lestari, E.R., Ghaby, N.K.F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Volume 7 Nomor 2: 116-123

- Kotler, Philip. (2000). *Manajemen Pemasaran. Edisi Mileinium*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 274 hal.
- Lee, K., and Low, G. T. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12 No. 2.
- Lee, U.H, Hye Kyoung Kim and Young Hyung Kim. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 5, No. 1, 2013 pp. 54-65.
- Latief, Baharuddin. (2012). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 2, Agustus 2012 : 61-70
- Mahesa, D. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Central Java)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Martinez, R. N. (2013). *Impact Of Team Citizenship Behaviors On Performance In Women's Sports Teams*. Dissertation. Not Published. Program in Social Psychology. Loyola University Chicago.

- Mathis, R., and Jackson, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jimmy Sadeli, Penerj. Jakarta: Salemba Empat.
- Morrison, A. M. (2002). *Hospitality and Travel Marketing*. Albany, NY: Delmar.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Diterjemahkan oleh Handoko. Jakarta: Salemba Empat.
- McNeese-Smith, Donna., (1995). "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*.
- McNeese-Smith, Donna, (2006). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration Journal*, Vol. 41: 2, p. 160-175.
- Michael, S. (2011). Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 10; October 2011, 1-9.
- Moeljono, D. (2005). *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. Nawawi, H. (2006). *Evaluasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moekijat. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV Pionir Jaya.
- Muchinsky, Paul M, 1993. *Psychology Applied to Work*, (Fourth Edition), Brooks Cole Publishing Company, New York.
- Nashori Fuad. (2002). *Mengembangkan Kreativitas Dalam Perspektif Psikologi Islam*. Yogyakarta. Menara Kudus.
- Ni Putu Ayu Archita Kumala Devi, Desak Ketut Sintaasih. (2016). Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan Transaksional, Dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*: Vol 5 No 10

- Nufus, Hayatun. (2011). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Pertiwi Karya Utama. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss: 6, 335 - 344.
- Ozturk, F. (2010). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior Among Knowledge Workers: The Role Of Job Characteristics, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. Thesis. Not Published. The Degree of Master Of Business Administration.
- Palagia, M., Brasit, N., and Amar, M. (2010). Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 1-10.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 70/M-DAG/PER/12/2013 Tentang Pedoman Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern.*
- Podsakof, P., Mackenzie, S., and Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol.22, No.22, 259-298.
- Podsakoff, P. M (2006). Organizational citizenship behaviour: A critical review the theoretical and empirical literature and suggestions for future research *Journal of Management*. Vol. 26.
- Pujiyanti dan Isroah, (2014). Pengaruh Motivasi dan disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis. *Jurnal Pendidikan*. Hal 184-207.
- Quzwini, M. (2013). Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Lapas Klas 1 Lowokwaru Malang. *Jurnal Psikologi*. Vol. 1 No. 1, 133-142.

- Reza, Regina Aditya. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Riani, A., L. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- _____. 2011 *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V. dan Basri, A. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S. P., and Judge, M. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Int'l, Inc.
- Robbins S. P (2008). *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta I. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2009). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Diterjemahkan oleh Angelica, Diana, Cahyani, Ria, Rosyid dan Abdul. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi* Jilid 1. Alih Bahasa Oleh Drs. Handayana Pujaatmaka. Penyunting Drs. Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins. (2001), Teori Motivasi McClelland dan Teori Dua Faktor Hezberg, (ON LINE), <http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/11/teori-motivasi-mcclelland-teoridua.html>, diunduh pada 15 Desember 2018.
- Rochmania, N. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior OCB Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang

Malang.<http://elibrary.ub.ac.id/handle/123456789/33240Abstract>. Diunduh pada 15 Desember 2018.

Sari, Mila (2017, 30 Oktober), *Nippon Indosari : Industri roti menantang tahun ini*. Dikutip 23 Desember 2018 dari Industri Ritel : <https://industri.kontan.co.id/news/nippon-indosari-industri-roti-menantang-tahun-ini>.

Sedarmayanti. (2000). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sekaran, Umar. (2009). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, Umar and Roger Bougie. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building ..Approach*. John Wiley & Sons, Limited. Academic Internet Publishers Incorporated.

Schermerhorn, J. (2010). *Managing Organizational Behavior*. New Jersey: John Willey and Sons, Inc.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN Edisi Ketiga ed.. Yogyakarta: STIE YKPN.

Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE STIE.

Sinambela, P., L. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sofyandi dan Garniwa. (2007). *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sparks, J., and Schenk, J. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 Issue 8, 849-869.

- Stoner, J. A. F dan Wankel,C. (1986). *Manajemen. Terjemaahan*. Prentice Hall inc. London. England.
- Stoner, J. A. F dan Freeman. (1999). *Manajemen*. Terjemaahan. Prentice Hall inc. London. England.
- Sudjana, N. (2004). *Metode Statistika*. Bandung. Tarsito.
- Suharto, & Cahyo., B. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekertariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*. Vol. 1, Januari 2005: 13-30.
- Sunyoto, Agus. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Modul Program Pasca Sarjana STIE IPWI.
- Sudjana, Nana. (1989). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sumiyarsih, W., Mujiasih, E., Ariati, J. (2012) Hubungan antara kecerdasan emosi dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *J Psikol Undip*. 11(1), Hal. 1-19.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Syarbini H.M. (2013). *Referensi Komplit Bahan, Proses Pembuatan Roti dan Panduan menjadi Bakepreneur*. Solo. A-Z BAKERY
- Theodora, Olivia. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang, *Jurnal Agora* Vol. 3, No. 2, (2015)

- Thoha, Miftah. (2012). *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Yogyakarta : Thafa Media.
- Tjiptono, Fandy (1997), *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, ANDI Yogyakarta.
- Yuniarsih, Tjuntu dan Suwanto. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Werther, W., and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw Hill. Inc.
- Wexley & Yukl, (1977). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta : Bina Aksara.
- Wexley & Yukl (1988), *Perilaku Organisasi & Psikologi Personalia*. PT. BINA AKSARA, Jakarta.
- Widodo, Pudjo dan P. Herlawati (2011) *Menggunakan UML*. Bandung: Informatika.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Jakarta*: Salemba Empat.
- Zehir, C., Sehituglo, Y., and Erdogan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 207 – 21.



