

TESIS

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA
COMFEED INDONESIA, TBK CABANG MAKASSAR**

*THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL, WORK ENVIRONMENT AND
WORK MOTIVATION ON ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR,
AND EMPLOYEES' PERFORMANCE AT PT. JAPFA COMFEED
INDONESIA, TBK OF MAKASSAR BRANCH*

DWI NINGRUM



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA
COMFEED INDONESIA, TBK CABANG MAKASSAR**

*THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL, WORK ENVIRONMENT AND
WORK MOTIVATION ON ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR,
AND EMPLOYEES' PERFORMANCE AT PT. JAPFA COMFEED
INDONESIA, TBK OF MAKASSAR BRANCH*

**DWI NINGRUM
P2100 216068**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA
COMFEED INDONESIA, Tbk CABANG MAKASSAR**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Studi Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Strategik

Disusun dan diajukan oleh

**DWI NINGRUM
P2100216068**

Kepada

**SEKOLAH PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Dwi Ningrum

Nim : P2100216068

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan saya

Makassar, 2020

Yang Menyatakan



Dwi Ningrum
Dwi Ningrum

TESIS

PENGARUH INTELEKTUAL CAPITAL, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DAN KINRJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA COMFEED
INDONESIA, TBK CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

DWI NINGRUM
P2100216068

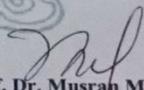
telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal **08 Juni 2020** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

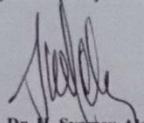
Ketua

Anggota

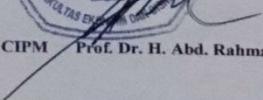

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si


Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Prof. Dr. N. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM


Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “ PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA, Tbk CABANG MAKASSAR “

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu secara pribadi penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Sitti Haerani, SE., M.Si, selaku dosen pembimbing 1 yang telah berupaya keras dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dari awal hingga akhir penulisan tesis ini, serta ilmu yang diberikan selama masa study.
2. Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM, selaku dosen pembimbing 2 yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini, serta ilmu yang diberikan selama masa study.
3. Prof. Dr. Muh Asdar, SE., MSi, Prof. Dr. Syamsul Alam SE., MSi., CIPM, dan Dr. Maat Pono SE., M.Si., selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji tesis ini.
4. Seluruh dosen yang tidak bisa disebutkan satu per satu atas ilmu yang telah diberikan selama masa study.
5. Kedua orang tua dan keluarga serta teman-teman saya yang selama ini telah memberikan dorongan, motivasi, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Segenap staff akademik Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana untuk kelancaran ujian tesis ini.
7. Staff HRD yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis dalam pengambilan data untuk mendukung kesempurnaan penulisan tesis ini dan Seluruh karyawan PT. JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk., yang

telah meluangkan waktu untuk membantu kelancaran penulis dalam menyelesaikan penelitian.

8. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tidak ada yang sempurna di muka ini, termasuk dengan penulisan tesis ini, oleh sebab itu penulis sangat berharap bagi semua pihak untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun kepada penulis guna perbaikan di kemudian hari untuk menyempurnakan tesis ini.

Untuk itu penulis ucapkan terima kasih.

Makassar, Juni 2020

Penulis

DwiNingrum

ABSTRAK

DWI NINGRUM. *Pengaruh Intellectual Capital, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan pada PT Jafta Comfeed Indonesia Tbk. Cabang Makassar (dibimbing oleh Siti Haerani dan Musran Munizu).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior*, mengetahui dan menganalisis pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan.

Pengumpulan data digunakan digunakan observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS, deskriptif, uji hipotesis, model pengukuran (*outer model*), uji validitas, uji reliabilitas, model struktural (*inner model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Pengaruh intellectual capital, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behaviour*. Pengaruh *intellectual capital*, terhadap kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini bahwa secara empirik *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya *intellectual capital* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Jafta Comfeed Indonesia Tbk. Cabang Makassar. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Jafta Comfeed Indonesia Tbk. Cabang Makassar.

Kata kunci: *Intellectual Capital*, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan.



ABSTRACT

DWI NINGRUM. *The Effect of Intellectual Capital, Work Environment, and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior, and Employees' Performance at PT. Jafpa Comfeed Indonesia, Tbk. of Mkassar Branch* (supervised by **Siti Haerani** and **Musran Munizu**)

This research aims to determine and analyze the effect of intellectual capital, work environment, and motivation on organizational citizenship behaviour, determine and analyze the effect of intellectual capital, work environment, and motivation on employees' performance, and analyze the effect of organizational citizenship behaviour on employees' performance.

The data in this research were obtained through observation, questionnaire, and documentation. They were analyzed using Partial Least Square (PLS), descriptive analysis, hypothesis test, measurement model (outer model), validity test, reliability test, structural model (inner model).

The results indicate that intellectual capital, work environment, and motivation have a significant effect on organizational citizenship behaviour. Intellectual capital has an effect on employees' performance. Empirically, intellectual capital, work environment, and motivation have a positive and significant effect on employees' performance. This means that intellectual capital has a significant effect to improve employees' performance of PT. Jafpa Comfeed Indonesia, Tbk. of Mkassar Branch. Thus, the result indicates that organizational citizenship behaviour has a significant effect on the employees' performance of PT. Jafpa Comfeed Indonesia, Tbk. of Mkassar Branch.

Key words : intellectual capital, work environment, work motivation, organizational citizenship behaviour, employees' performance



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN | v |
| PRAKATA | vi |
| ABSTRAK..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 8 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 9 |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis | 9 |
| 1.4.2. Manfaat Praktis | 9 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 12 |
| 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep | 12 |
| 2.1.1. Stakeholder Theory | 12 |
| 2.1.2 Teory Legitimasi | 14 |
| 2.1.3 Pengertian Intelectual Capital | 16 |
| 2.1.4 Komponen Intelectual Capital | 18 |
| 2.1.5 Pengertian Lingkungan Kerja | 23 |
| 2.1.6 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja | 28 |
| 2.1.7 Dimensi Lingkungan Kerja | 32 |
| 2.1.8 Indikator Lingkungan Kerja | 37 |
| 2.1.9 Pengertian Motivasi | 40 |
| 2.1.10 Tujuan Motivasi | 41 |
| 2.1.11 Jenis-Jenis Motivasi | 43 |

| | | |
|---------|---|-----|
| | 2.1.12 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 51 |
| | 2.1.13 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 52 |
| | 2.1.14 Pengertian Kinerja Karyawan | 57 |
| | 2.1.15 Penilaian Kinerja Karyawan | 59 |
| | 2.2 Tinjauan Empiris | 61 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL | 68 |
| | 3.1 Kerangka Pemikiran | 68 |
| | 3.2 Hipotesis | 71 |
| BAB IV | METODE PENELITIAN | 78 |
| | 4.1. Rancangan Penelitian..... | 78 |
| | 4.2. Situs dan Waktu Peneliti | 78 |
| | 4.3 Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .. | 78 |
| | 4.4. Jenis dan Sumber Data | 79 |
| | 4.5. Metode Pengumpulan Data..... | 80 |
| | 4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 80 |
| | 4.7. Instrumen Penelitian | 82 |
| | 4.8. Teknik Analisis Data | 83 |
| BAB V | HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 86 |
| | 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian | 86 |
| | 5.1.1 Sejarah Singkat PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.... | 86 |
| | 5.1.2 Visi dan Misi | 88 |
| | 5.1.3 Struktur Organisasi | 88 |
| | 5.1. Hasil Penelitian | 90 |
| | 5.2.1 Gambaran Profil Responden | 90 |
| | 5.2.2 Deskripsi Data Penelitian | 95 |
| | 5.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas | 106 |
| | 5.2.4. Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian dengan Smart PLS 3.0..... | 109 |
| | 5.3. Pembahasan Hasil Penelitian | 128 |
| BAB VI | P E N U T U P | 134 |
| | 6.1 Kesimpulan | 134 |
| | 6.2 Saran | 135 |
| | DAFTAR PUSTAKA..... | 137 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| 1.1. Perbandingan Target dan Realisasi Produksi Agri-Food Tahun 2014 s/d tahun 2018 | 6 |
| 2.1. Penelitian Terdahulu | 62 |
| 5.1. Jenis Kelamin Responden | 91 |
| 5.2. Umur Responden | 92 |
| 5.3. Jenis Pendidikan Terakhir Responden | 93 |
| 5.4. Masa Kerja Responden | 94 |
| 5.5. Status Responden | 94 |
| 5.6. Kriteria Analisis Deskripsi | 95 |
| 5.7. Tanggapan Responden mengenai Kompetensi | 96 |
| 5.8. Tanggapan Responden mengenai Komitmen Organisasi | 97 |
| 5.9. Tanggapan Responden mengenai Pengendalian Pekerjaan | 98 |
| 5.10. Tanggapan Responden mengenai Pelayanan Karyawan | 99 |
| 5.11. Tanggapan Responden mengenai Kondisi kerja | 100 |
| 5.12. Tanggapan Responden mengenai Hubungan Kerja | 101 |
| 5.13. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja | 102 |
| 5.14. Tanggapan Responden mengenai <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 104 |
| 5.15. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan | 105 |
| 5.16. Output Hasil Uji Validitas | 107 |
| 5.17. Output Hasil Uji Reliabilitas | 108 |
| 5.18. Hasil Outer Loading dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> diolah dengan Smart PLS 3.0 | 111 |
| 5.19. Hasil Cross Loading diolah dengan Smart PLS 3.0 | 113 |
| 5.20. Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> | 115 |
| 5.21. Nilai Rsquare dan Adjusted Rsquare dengan Smart PLS 3.0 | 116 |
| 5.22. Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient) | 118 |
| 5.23. Hasil uji Sobel Test Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 123 |
| 5.24. Hasil Perhitungan Uji Sobel Test Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 125 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.25. | Hasil Perhitungan Uji Sobel Test Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 126 |
| 5.26. | Hasil Uji Hipotesis Penelitian | 127 |
| 5.27. | Hasil Uji Mediasi pengaruh <i>Intelectual Capital</i> , Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 128 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| 2.1. Bentuk Dasar Motivasi | 44 |
| 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian | 70 |
| 5.1. Struktur Organisasi PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Makassar | 89 |
| 5.2. Algoritma dalam Smart PLS 3.0 | 110 |
| 5.3. Hasil Bootstrapping dengan Smart PLS 3.0 | 116 |
| 5.4. Uji Mediasi pengaruh <i>intellectual capital</i> terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh <i>organizational citizenship behaviour</i> | 123 |
| 5.5. Uji Mediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 124 |
| 5.6. Hasil uji jalur Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 126 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik guna dapat bertahan hidup di tengah-tengah persaingan yang ketat antar perusahaan. Tantangan utama yang harus dijawab oleh perusahaan di masa depan, adalah peningkatan kemampuan dalam menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi. Tantangan tersebut timbul akibat dinamika manusia yang terus berubah yang pada gilirannya membawa berbagai jenis perubahan, baik yang terjadi secara internal ataupun eksternal bagi perusahaan dalam menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

Kinerja menurut Hasibuan (2014:94) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal karyawan dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Perusahaan menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) amat

penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Melalui OCB karyawan yang diharapkan dapat memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan sukarela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, menurut Robbins dan Judge (2015:97) fakta menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari perusahaan lain, dan menimbulkan suatu perilaku OCB pada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Rozak (2013) menyimpulkan bahwa OCB mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Secara logika seseorang yang mempunyai jiwa kerja extra role yang tinggi juga akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Kemudian Maryanto (2016) membuktikan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo, artinya perilaku Organization Citizenship Behavior pada diri pegawai akan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk meningkatkan OCB dan kinerja karyawan, terdapat banyak faktor yang perlu diperhatikan, diantaranya yang menjadi fokus penelitian ini adalah intellectual capital, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Intellectual capital menurut Kartika dan Hartane (2013:17) adalah merupakan aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Oleh karena itu dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari intellectual capital itu sendiri, disamping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan teori legitimacy theory menurut Marisanti, (2012) bahwa perusahaan semakin menyadari bahwa kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari hubungan perusahaan dengan masyarakat dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi, hal ini sejalan dengan teori legitimasi yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki kontrak dengan masyarakat untuk melakukan kegiatan berdasarkan nilai-nilai justice, dan bagaimana perusahaan menanggapi berbagai kelompok kepentingan untuk melegitimasi tindakan perusahaan

Intellectual capital merupakan Ilmu pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh karyawan pada suatu perusahaan, sehingga memberikan nilai tambah pada perusahaan. Elemen pembentuk intellectual capital yaitu : pengetahuan karyawan, kemampuan perusahaan serta hubungan organisasi orang-orang yang berbisnis dalam organisasi tersebut. Dengan adanya intellectual capital yang dimiliki, karyawan akan menanamkan perilaku atau sikap positif orang-orang yang ada dalam perusahaan. Perilaku ini memberikan kontribusi pada perusahaan lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Stewart (1997) menemukan bahwa intellectual capital berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Selain itu adanya intellectual capital yang berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang dapat berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Alviani dan Purnamasari (2011) menemukan bahwa intellectual capital berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Pujiastuti dan Heru (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa intellectual capital mempunyai pengaruh dan hubungan positif dengan kinerja organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan salah satunya adalah lingkungan kerja. Podsahasff, dkk

(2010:79) bahwa OCB dapat memberikan manfaat pada organisasi dalam hal meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Menurut Organ (2006), OCB melibatkan beberapa perilaku di lingkungan kerja yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atasan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku OCB menurut Aldag dan Reschke (2007) menggambarkan "nilai tambah" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna mau membantu karyawan lain atau rekan sejawat dalam interaksinya sehari-hari di tempat kerja. Ini berkaitan dengan teori legitimacy menurut Hadiwijaya (2013). bahwa pihak perusahaan meyakini bahwa hubungan saling mempengaruhi antara manajer dan stakeholder seharusnya dikelola dalam rangka untuk mencapai kepentingan perusahaan yang semestinya tidak dibatasi pada asumsi konvensional yaitu mencari keuntungan saja.

Setiap perusahaan semakin penting stakeholder, semakin banyak usaha yang dilakukan untuk mengelola hubungan tersebut. Perusahaan memandang informasi merupakan elemen utama yang dapat digunakan untuk mengelola stakeholder dalam rangka mencari dukungan dan persetujuan mereka atau untuk mengalihkan perlawanan dan ketidaksetujuan mereka. Penelitian yang dikemukakan Sathe (1995) hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap OCB.

Sedangkan keterkaitannya dengan kinerja Menurut Foster (2009:110) bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja kerja yang tinggi. Lingkungan kerja menurut Nuraini (2013:95) merupakan faktor yang penting dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Lingkungan

kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah, jika lingkungan kerja tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan kegairahan kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Penelitian Warsito (2016) menemukan bahwa lingkungan berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Kemudian penelitian Maryanto (2016) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor ketiga yang mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan elemen yang penting bagi kemajuan karyawan, penelitian Suhardi dan Saefullah (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB, karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada psikologis karyawan, sehingga berimbas pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan untuk menjadi bagian dari tugasnya di perusahaan. Selain mempengaruhi OCB maka motivasi berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2014) bahwa pemberian motivasi akan menyebabkan peningkatan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan disiplin, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggungjawab. Penelitian Warsito (2016) hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja mempengaruhi OCB dan kinerja. Kemudian penelitian I Nyoman Crana Yuliana Diatmika, dkk. (2016), dimana hasil penelitian

menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior di Alam Puri.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, yang merupakan salah satu perusahaan agrifood terbesar dan terkemuka selama ini. Bisnis utama perusahaan ini yakni pembuatan pakan ternak, pembibitan ayam, pengolahan unggas serta pembudidayaan pertanian. Keunggulan dari perusahaan ini meliputi integrasi vertikal dan skala ekonomi. Hal ini bertujuan bahwa perusahaan menjalin hubungan baik antara operasional yang dilakukan di hulu dengan hilir. Dengan dijaganya hubungan tersebut, akan terjamin kualitas produk yang unggul. Di samping itu dengan skala ekonomi, Japfa menawarkan produk-produk dengan biaya yang terjangkau bagi konsumen Indonesia.

Permasalahan yang terjadi dalam perusahaan yakni perusahaan tersebut di atas memiliki kinerja perusahaan dianggap belum sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan karena kinerja perusahaan saat ini belum sesuai dengan yang ditargetkan. Hal ini dapat disajikan pertumbuhan kinerja perusahaan selama 5 tahun terakhir yang dapat disajikan pada Tabel 1.1 yaitu :

Tabel 1.1
Perbandingan Target dan Realisasi Produksi Agri-Food
Tahun 2014 s/d tahun 2018

| Tahun | Target Produksi (Rp) | Realisasi Produksi (Rp) | Efektifitas Pencapaian (%) |
|-------|----------------------|-------------------------|----------------------------|
| 2014 | 5.057.811.350 | 4.109.471.720 | 81 |
| 2015 | 6.006.290.600 | 4.727.026.660 | 78 |
| 2016 | 6.361.923.500 | 4.262.488.750 | 67 |
| 2017 | 6.457.857.250 | 4.843.440.950 | 75 |
| 2018 | 6.578.661.000 | 4.802.612.400 | 73 |

Sumber : Data diolah dari PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar

Tabel 1.1 yakni perbandingan target dan realisasi produksi terlihat bahwa kinerja produksi yang dicapai oleh perusahaan selama 5 tahun terakhir tidak optimal, berarti dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan selama ini belum mencapai target sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Padahal perusahaan sering melakukan pelatihan dasar seperti : a. 5S (Sein, Seiton, Seiso, Seikhatu, Shitsuke), b. K3 (Keselamatan dan kesehatan kerja), c. Gemba kaizen, d. Positif mental attitude bulding (PMAB). Sedangkan pelatihan yang diberikan kepada supervisor yakni : a. Leadership, dan b. Etos kerja.

Fenomena yang terjadi adalah terkait dengan kurangnya perilaku Organizational Citizenship Behavior yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, dimana karyawan kurang memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja atau berhalangan, biasanya atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu baru kemudian karyawan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Selain itu fenomena lainnya terkait dengan intellectual capital bahwa karyawan kurang memiliki kompetensi baik dilihat dari segi pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja.

Permasalahan terkait dengan lingkungan kerja yakni kurangnya kerjasama antara sesama rekan kerja, serta kurangnya sarana dan prasarana yang digunakan dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kelancaran penyelesaian setiap tugas-tugas atau pekerjaan. Sedangkan fenomena yang terjadi terkait dengan motivasi kerja, yakni karyawan kurang memiliki motivasi kerja atau pendorong sehingga membuat karyawan semakin lebih giat dalam bekerja, hal ini dapat dilihat dari kurangnya pemberian insentif atau bonus penunjang kerja sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk memilih judul penelitian yaitu : Pengaruh Intellectual Capital, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. Apakah intellectual capital berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior
4. Apakah intellectual capital berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7. Apakah organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh intellectual capital terhadap organizational citizenship behavior
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior
3. Pengaruh motivasi terhadap organizational citizenship behavior
4. Pengaruh intellectual capital terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
7. Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan. Kegunaan penelitian ini berupa kegunaan secara teoritis dan secara praktis, yaitu :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi untuk penelitian selanjutnya mengenai intellectual capital, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Dapat menambah wawasan dan pola pikir peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah, serta sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai tambahan bahan referensi dan informasi pada penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dengan mengelola intellectual capital, lingkungan kerja dan motivasi yang dimiliki agar dapat bersaing secara global
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penelitian ini, peneliti merinci kedalam enam (6) bab, dengan rencana sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pada bagian ini dijelaskan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan untuk membahas masalah yang diangkat dalam penelitian ini. mencakup teori-teori dari penelitian terdahulu yang mendukung perumusan hipotesis serta analisis hasil-hasil penelitian lainnya.

Bab III : Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pada bagian ini berisi kerangka pemikiran dan hipotesis

Bab IV : Metode Penelitian

Bab ini berisi deskripsi tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional, yang menguraikan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik analisis data. .

Bab V : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang pengujian atas hipotesis yang dibuat dan penyajian hasil dari pengujian tersebut, serta pembahasan tentang hasil analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

Bab VI : Penutup

Bab ini merupakan bab penutup yang membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis serta saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Stakeholder Theory

Stakeholder Theory Teori Stakeholder digunakan untuk menjelaskan bagaimana memelihara hubungan Stakeholder yang mencakup semua bentuk hubungan antara perusahaan dengan seluruh stakeholder, perusahaan yang anggota utamanya adalah customers, pekerja, masyarakat, pemasok, dan shareholder (Hadiwijaya, (2013). Teori Stakeholder menunjukkan bahwa komunitas, atau masyarakat baik secara keseluruhan maupun secara parsial memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan. (Efandiana, 2011).

Teori stakeholder lebih mempertimbangkan posisi para stakeholder yang dianggap powerfull daripada hanya posisi shareholder saja. Menurut teori ini, manajemen sebuah organisasi diharapkan melakukan aktivitas yang dianggap penting oleh para stakeholder mereka dan kemudian melaporkan kembali aktivitas-aktivitas tersebut kepada para stakeholder. Kelompok stakeholder inilah yang menjadi bahan pertimbangan utama bagi manajemen perusahaan dalam mengungkapkan atau tidak mengungkapkan suatu informasi di dalam laporan. Kelompok-kelompok stakeholder tersebut meliputi pemegang saham, pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, dan masyarakat (Pramelasari, 2010).

Stakeholder dalam hal ini, memiliki kewenangan untuk mempengaruhi manajemen dalam proses pemanfaatan seluruh potensi yang dimiliki oleh organisasi. Karena hanya dengan pengelolaan yang baik dan maksimal atas seluruh potensi inilah organisasi akan dapat menciptakan value added untuk

kemudian mendorong kinerja keuangan dan nilai perusahaan yang merupakan orientasi para stakeholder dalam mengintervensi manajemen (Widarjo, 2011).

Pihak perusahaan meyakini bahwa hubungan saling mempengaruhi antara manajer dan stakeholder seharusnya dikelola dalam rangka untuk mencapai kepentingan perusahaan yang semestinya tidak dibatasi pada asumsi konvensional yaitu mencari keuntungan saja. Bagi perusahaan semakin penting stakeholder maka semakin banyak usaha yang dilakukan untuk mengelola hubungan tersebut. Perusahaan memandang informasi merupakan elemen utama yang dapat digunakan untuk mengelola stakeholder dalam rangka mencari dukungan dan persetujuan mereka atau untuk mengalihkan perlawanan dan ketidaksetujuan mereka (Hadiwijaya, 2013).

Dalam konteks Intellectual Capital (IC), teori stakeholder memberikan argumen bahwa seluruh stakeholder memiliki hak untuk diperlakukan secara adil dan manajer harus mengelola organisasi untuk keuntungan seluruh stakeholder. Dengan memanfaatkan seluruh potensi perusahaan, baik karyawan (human capital), aset fisik (capital employed), maupun structural capital, maka perusahaan akan mampu menciptakan value added bagi perusahaan. Dengan meningkatkan value added tersebut, maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat sehingga kinerja keuangan di mata stakeholder juga akan meningkat (Wicaksana, 2011)

Baroroh (2013:174) menyatakan bahwa konsensus yang berkembang dalam konteks teori stakeholder adalah bahwa laba akuntansi hanyalah merupakan ukuran yang lebih akurat yang diciptakan oleh stakeholders dan kemudian didistribusikan kepada stakeholders yang sama. Menurut Zuliyati dan Arya (2011:114) teori stakeholder lebih mempertimbangkan posisi para stakeholder yang dianggap powerfull. Kelompok stakeholder inilah yang menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan dalam mengungkapkan dan/atau

tidak mengungkapkan suatu informasi di dalam laporan keuangan. Konsensus yang berkembang dalam konteks teori stakeholders adalah bahwa laba akuntansi hanyalah merupakan ukuran return bagi pemegang saham (shareholder), sementara value added adalah ukuran yang lebih akurat yang diciptakan oleh stakeholders dan kemudian didistribusikan kepada stakeholder yang sama. Hal ini dapat meningkatkan nilai tambah (value added) bagi perusahaan atau disebut juga dengan VAICTM yang kemudian akan mendorong kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan bidang manajerial menjelaskan bahwa para stakeholder harus mengendalikan sumber daya organisasi jika ingin meningkatkan kesejahteraan mereka. Kesejahteraan ini diwujudkan dengan meningkatnya return yang dihasilkan perusahaan.

2.1.2 Teori Legitimasi

Teori legitimasi (Legitimacy theory) berfokus pada interaksi antara perusahaan dengan masyarakat. Teori ini menyatakan bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat sehingga harus memperhatikan norma-norma sosial masyarakat karena kesesuaian dengan norma sosial dapat membuat perusahaan semakin legitimate.

Menurut Marisanti, (2012), legitimacy theory berhubungan erat dengan pelaporan intellectual capital. Perusahaan lebih mungkin untuk melaporkan intangible asset mereka, jika mereka memiliki kebutuhan yang spesifik untuk melakukannya. Mereka tidak dapat melegitimasi status mereka hanya lewat hard asset yang diakui sebagai simbol kesuksesan tradisional perusahaan. Perusahaan semakin menyadari bahwa kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari hubungan perusahaan dengan masyarakat dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi, hal ini sejalan dengan teori legitimasi yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki kontrak dengan masyarakat untuk

melakukan kegiatan berdasarkan nilai-nilai justice, dan bagaimana perusahaan menanggapi berbagai kelompok kepentingan untuk melegitimasi tindakan perusahaan. Teori legitimasi menyatakan bahwa organisasi harus secara terus menerus mencoba untuk meyakinkan bahwa mereka melakukan kegiatan sesuai dengan batasan dan norma-norma masyarakat (Rustiarini, 2010).

Dasar pemikiran teori ini adalah organisasi atau perusahaan akan terus berlanjut keberadaannya jika masyarakat menyadari bahwa organisasi beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri. Teori legitimasi menganjurkan perusahaan untuk meyakinkan bahwa aktivitas dan kinerjanya dapat diterima oleh masyarakat. Perusahaan menggunakan laporan tahunan mereka untuk menggambarkan kesan tanggung jawab lingkungan, sehingga mereka diterima oleh masyarakat.

Baroroh (2013:174) bahwa organisasi secara berkelanjutan mencari cara untuk menjamin operasi mereka berada dalam batas dan norma yang berlaku di masyarakat. Teori legitimasi berhubungan erat dengan teori stakeholder. Dalam perspektif teori legitimasi, suatu perusahaan akan secara sukarela melaporkan aktifitasnya jika manajemen menganggap bahwa hal ini adalah yang diharapkan komunitas. Teori legitimasi ini berhubungan sangat erat dengan pelaporan IC dan juga hubungannya dengan penggunaan metode content analysis sebagai ukuran dari pelaporan tersebut. Perusahaan sepertinya lebih cenderung untuk melaporkan IC mereka jika mereka memiliki kebutuhan khusus untuk melakukannya. Hal ini mungkin terjadi ketika perusahaan menemukan bahwa perusahaan tersebut tidak mampu melegitimasi statusnya berdasarkan tangibel assets yang umumnya dikenal sebagai symbol kesuksesan perusahaan.

Menurut pandangan teori legitimacy, perusahaan akan terdorong untuk menunjukkan kapasitas IC-nya dalam laporan keuangan untuk memperoleh legitimasi dari publik atas kekayaan intelektual yang dimilikinya. Pengakuan

legitimasi publik ini menjadi penting bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya dalam lingkungan sosial perusahaan.

2.1.3 Pengertian Intellectual Capital

Intellectual capital (modal intelektual) adalah asset tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut International Federation of Accountan (IFAC) terdapat beberapa istilah yang hampir mirip dengan intellectual capital, antara lain intellectual property, intellectual aset, knowledge asset yang semuanya bermaksud sebagai saham atau modal yang berbasis pada pengetahuan yang dimiliki perusahaan.

Definisi mengenai intellectual capital di Indonesia, secara tidak langsung telah di singgung pada PSAK No. 19 revisi 2000 (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015) mengenai intangible assets. Dimana, intangible assets atau aktiva tidak berwujud didefinisikan sebagai berikut : “Intangible asset atau aktiva tidak berwujud adalah aktiva non moneter yang dapat di identifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik.”

Menurut Puspitasari (2011), Intellectual Capital adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir yang dimiliki oleh perusahaan, tidak memiliki bentuk fisik (tidak berwujud), dan dengan adanya modal intelektual tersebut, perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau kemapanan proses usaha serta memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan kompetitor atau perusahaan lain.

Modal intelektual capital merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Stewart dalam Ulum (2013:189) mendefinisikan intellectual capital dalam artikelnya “Modal intelektual adalah materi intelektual

pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.”

Kartika dan Hartane (2013:17) menyimpulkan bahwa :

Intellectual capital adalah merupakan aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Maka dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari intellectual capital itu sendiri, disamping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal.

Selanjutnya Moehariono (2012:305) mendefinisikan Intellectual Capital adalah pengetahuan (knowledge) dan kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti sebuah organisasi komunitas intelektual, atau praktik profesional serta intellectual capital mewakili sumber daya yang bernilai tinggi dan berkemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan.

Kemudian Suryana (2011:5) mengemukakan bahwa modal intelektual dapat diwujudkan dalam bentuk ide-ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen, dan tanggung jawab sebagai modal tambahan. Ide merupakan modal utama yang akan membentuk modal lainnya.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa Intellectual Capital atau modal intelektual merupakan modal utama yang berasal dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi, termasuk keterampilan, dan keahlian karyawan di dalamnya serta teknologi atau proses pentransformasian pengetahuan tersebut sehingga dapat berwujud aset intelektual yang akan membentuk modal lainnya yang bernilai tinggi yang dapat menciptakan nilai bagi sebuah perusahaan. Modal intelektual tidak hanya terkait dengan materi intelektual yang terdapat di dalam diri karyawan perusahaan seperti pendidikan dan pengalaman. Modal intelektual juga terkait dengan materi atau aset perusahaan yang berbasis pengetahuan,

atau hasil dari proses transformasi pengetahuan yang dapat berwujud aset intellectual capital perusahaan. Modal intelektual adalah pengembangan dari penciptaan pengetahuan baru dan inovasi, penerapan ilmu pengetahuan dan persoalan terkini yang penting ditingkatkan oleh karyawan dan pelanggan, serta kemasan, proses, dan transmisi pengetahuan yang mana perolehan pengetahuan ini diciptakan melalui penelitian dan pembelajaran.

2.1.4 Komponen Intellectual Capital

Definisi-definisi tentang intellectual capital tersebut di atas kemudian telah mengarahkan beberapa peneliti untuk mengembangkan komponen spesifik atas intellectual capital. Pulic mengklasifikasikan intellectual capital dalam nilai tambah (value added) yang didapatkan dari selisih pendapatan (input) perusahaan dengan seluruh biaya (output). Lebih lanjut lagi, nilai tambah intellectual capital dibagi menjadi capital employed (VACA), human capital (VAHU), dan structural capital (STVA). Ketiga kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Human Capital

Human Capital merupakan kombinasi dari knowledge, skill, innovativeness, dan kemampuan individu dalam sebuah perusahaan. Menurut Baroroh (2013:174) human capital yang tinggi akan dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan. Human capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai. Human capital dapat meningkat jika perusahaan dapat memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan karyawan secara efisien. Dengan memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian maka dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

2. Structural Capital / Organizational Capital

Menurut Baroroh (2013:174) structural capital merupakan kemampuan organisasi meliputi infrastruktur, sistem informasi, rutinitas, prosedur dan budaya organisasi yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan intellectual yang optimal. Suatu organisasi yang memiliki prosedur yang baik maka intellectual capital akan mencapai kinerja secara optimal.

Structural capital menjadi infrastruktur perusahaan yang membantu meningkatkan produktivitas karyawan. Termasuk dalam hal ini adalah database, organizational charts, process manuals, strategies routines, dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar dari materialnya.

3. Relational Capital / Capital Employeed

Relational Capital merupakan hubungan yang harmonis/association network yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar (Arifah dan Medyawati, 2012)

Ulum (2013:191) menyebut modal intellectual ini sebagai capital employed. Dimana modal intellectual ini menggambarkan modal yang dimiliki perusahaan berupa hubungan yang harmonis kepada para mitranya serta pengelolaan physical capital guna membantu penciptaan nilai tambah (value added) bagi perusahaan.

Pengukuran Intellectual Capital hingga saat ini belum disebutkan di laporan keuangan. Dikarenakan pengukuran terhadap intellectual capital belum ditemukan yang tepat dan objektif. Oleh karena Ulum (2013:192) memperkenalkan pengukuran yang secara tidak langsung mengukur intellectual capital melalui nilai yang dimiliki. Metode value added intellectual coefficient (VAICTM) dikembangkan oleh Pulic pada tahun 1997 yang didesain untuk

menyajikan informasi tentang value creation efficiency dari aset berwujud (tangible asset) dan aset tidak berwujud (intangible asset) yang dimiliki perusahaan.

VAICTM merupakan instrument untuk mengukur kinerja intellectual capital perusahaan. Pendekatan ini relatif mudah dan sangat mungkin untuk dilakukan, karena dikonstruksi dari akun-akun dalam laporan keuangan perusahaan (neraca, laba rugi) (Ulum, 2013:192). Metode ini untuk mengukur seberapa dan bagaimana efisiensi intellectual capital dan capital employed dalam menciptakan nilai berdasarkan pada hubungan tiga komponen utama, yaitu (1) Human capital, (2) Capital employed, (3) Structural capital.

Model ini dimulai dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan value added (VA). Value added adalah indikator paling objektif untuk menilai keberhasilan bisnis dan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam pentiptaan nilai (value creation). VA dihitung sebagai selisih antara output dan input. Output (OUT) merepresentasikan revenue dan mencakup seluruh produk dan jasa yang dijual di pasar, sedangkan input (IN) mencakup seluruh beban yang digunakan dalam memperoleh revenue. Hal penting dalam model ini adalah bahwa beban karyawan (labour expense) tidak termasuk dalam IN. Karena peran aktifnya dalam proses value creation, intellectual potential (yang direpresentasikan dengan labour expense) tidak dihitung sebagai biaya (cost) dan tidak masuk dalam komponen IN. Karena itu, aspek kunci dalam model Pulic adalah memperlakukan tenaga kerja sebagai entitas penciptaan nilai (value creating entity) (Ulum, 2013:192). Metode ini memiliki 3 komponen utama yaitu sebagai berikut :

1. Value Added Capital Employed (VACA)

Value added capital employeed adalah indicator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari physical capital. Rasio ini menunjukkan seberapa besar

kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap value added organisasi (Ulum, 2013:193). VACA atau value added menggambarkan seberapa banyak nilai tambah yang dihasilkan dari modal perusahaan yang digunakan.

2. Value Added Human Capital (VAHU)

Rasio ini menunjukkan hubungan antara VA dan HC (Human Capital). Value Added Human Capital (VAHU) menunjukkan berapa banyak VA dapat dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Hubungan antara VA dan HC mengindikasikan kemampuan dari HC untuk menciptakan nilai di dalam perusahaan. Konsisten dengan pandangan penulis IC lainnya, Pulic berargumen bahwa total salary and wages cost adalah indikator dari HC perusahaan (Ulum, 2013:193). Dalam penelitian ini dimaksud dengan HC adalah jumlah seluruh beban yang dikeluarkan perusahaan untuk tenaga kerja.

3. Structural Capital Value Added (STVA)

Structural capital coefficient (STVA) menunjukkan kontribusi structural capital (SC) dalam penciptaan nilai. STVA mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai. SC bukanlah ukuran yang independen sebagaimana HC, ia independen terhadap value creation. Artinya, semakin besar kontribusi HC dalam value creation, maka akan semakin kecil kontribusi SC dalam hal tersebut (Ulum, 2013:193).

Berikut ini adalah formulasi dan tahapan perhitungan VAICTM yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Tahap Pertama : Menghitung Value Added (VA)

VA dihitung sebagai selisih antara Output dan Input (Kumalasari dan Astika, 2013:283).

$$VA = OUTPUT - INPUT$$

Dimana :

Σ Output : total penjualan dan pendapatan lain.

Σ Input : beban penjualan dan biaya-biaya lain (selain beban karyawan).

b. Tahap kedua : Menghitung Value Added Capital Employed (VACA).

VACA adalah indicator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari physical capital. rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap value added organisasi.

$$VACA = \frac{\Sigma VA}{\Sigma CE}$$

Dimana :

Σ VACA : Value Added Capital Employed (rasio dari VA terhadap CE).

Σ VA : Value Added

Σ CE : Capital Employed : dana yang tersedia (ekuitas, laba bersih)

c. Tahap ketiga : Menghitung Value Added Human Capital (VAHU)

VAHU menunjukkan berapa banyak VA yang dapat dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam HC terhadap value added organisasi.

$$VAHU = \frac{\Sigma VA}{\Sigma HC}$$

Dimana :

Σ VAHU : Value Added Human Capital (rasio dari VA terhadap HC).

Σ VA : Value Added

Σ HC : Human Capital (beban karyawan).

Beban karyawan dalam penelitian ini menggunakan jumlah beban gaji dan karyawan yang tercantum dalam laporan keuangan

- d. Tahap keempat : Menghitung Structural capital Value Added (STVA). Rasio ini mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai.

$$STVA = ???$$

Dimana :

Σ STVA : Structural Capital Value Added

Σ SC : Structural Capital (VA – HC)

Σ VA : Value Added

- e. Tahap Kelima : Menghitung Value Added Intellectual Coefficient (VAICTM)
VAIC menunjukkan kemampuan intellectual capital organisasi yang dapat juga dianggap sebagai BPI (Business Performance Indicator). VAIC merupakan penjumlahan ketiga komponen sebelumnya.

$$VAICTM = VACA + VAHU + STV$$

2.1.5. Pengertian Lingkungan Kerja

Sebagaimana diketahui, semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, pelatihan, rasa aman menghadapi masa depan, mutasi, promosi dan masih banyak faktor lain.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja adalah lingkungan kerja. Meskipun penting dan besar pengaruhnya, banyak organisasi atau perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Misalnya, musik yang merdu, meskipun kelihatannya remeh ternyata besar pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, hal ini disebabkan karena dapat mengurangi rasa lelah pekerja.

Menurut Nitisemito (2012:48) lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, sehingga setiap organisasi atau perusahaan harus mengusahakan agar lingkungan kerja dimana pegawai berada selalu dalam kondisi yang baik. Seperti dijelaskan di atas bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Tetapi dalam kenyataannya, penilaian baik atau buruknya lingkungan fisik kerja ditentukan oleh penilaian karyawannya. Seseorang mungkin menganggap lingkungan yang sama adalah buruk sedangkan yang lain menganggap baik. Hal ini disebabkan karena ada perbedaan pandangan masing-masing individu terhadap lingkungan kerja. Perbedaan ini dapat terjadi karena masing-masing individu mempunyai kebutuhan, kepentingan maupun harapan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain.

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan faktor yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Sehingga lingkungan kerja dalam perusahaan sangat diperlukan terhadap keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Sebab suatu lingkungan kerja yang tidak mendukung akan mengakibatkan perusahaan tidak akan melakukan aktivitas sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itulah lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya.

Sihombing (2014:27) menyatakan bahwa: "Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi". Faktor-fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik

mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan phisik tempat karyawan bekerja.

Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas 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 lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Lingkungan organisasi yang demikian dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh individu tersebut serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang karyawan akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja juga tidak ada yang disiplin.

Nuraini, (2013:95) mengatakan bahwa : “Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan”. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa bosan dan lelah, jika lingkungan kerja tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan karyawan,

maka dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan kegairahan kerja karyawan yang akhirnya karyawan tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Nuraini, (2013:97). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Isyandi, (2014:134) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan pengertian lingkungan kerja sebagaimana dikemukakan oleh Tohardi (2015:130) bahwa dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik ruang kerja dan mendesain manusia-manusia yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial.

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mendesain lingkungan kerja, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja yang tujuannya yakni sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

Untuk itulah kita perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengingat manusia yang mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat dalam jiwa dan fisik manusia yang memerlukan penanganan secara profesional.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang pegawai akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja tidak mendukung dalam aktivitas pelaksanaan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2016:21).

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.1.6 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

1. Lingkungan Kerja Fisik

Hubungan antara lingkungan fisik dengan kenyamanan kerja sangat signifikan. Perasaan nyaman berpusat di hati setiap orang, lingkungan fisik kantor akan bersentuhan langsung dengan tubuh kita, melalui media panca indera tersebut kemudian mengalir kedalam hati sehingga lingkungan fisik kantor yang baik akan menimbulkan perasaan nyaman.

Misalnya seseorang akan merasa nyaman dalam bekerja karena lingkungan kerjanya tertata rapi dan bersih, warna-warna cat dinding atau peralatan kantor serasi, dan penerangan kantor yang memadai. Bekerja akan lebih tenang kalau lingkungan kerja tidak bising, tidak ada suara-suara yang mengganggu konsentrasi kerja atau mungkin bekerja akan lebih nyaman jika sambil mendengarkan musik yang menyemangati atau yang menimbulkan inspirasi, tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Selanjutnya menurut Sarwono (2012:271) menyatakan: Peningkatan suhu dapat menghasilkan kenaikan prestasi kerja tetapi dapat pula malah menurunkan prestasi kerja. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 2012).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan bekerja yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan beban tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

- 1) Pewarnaan
- 2) Penerangan
- 3) Udara
- 4) Suara bising
- 5) Ruang gerak
- 6) Keamanan
- 7) Kebersihan

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Menurut Sihombing (2014:175) lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa

aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Setiawan (2013:83) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan.

Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan.

Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik yaitu:

- a. Pencahayaan
- b. Sirkulasi Udara
- c. Warna
- d. Kebersihan,
- e. Keamanan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2012:171). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan

hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik :

1. Hubungan Atasan dengan Bawahan Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2014:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.
2. Hubungan antar Karyawan. Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2014:299) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Kajian tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas bertujuan untuk membentuk sikap karyawan. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi.

2.1.7 Dimensi Lingkungan Kerja

Faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja adalah sangat luas, di samping itu kemungkinan ada hal-hal di sekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, tetapi pada suatu saat terbukti bahwa hal itu berpengaruh, bahkan cukup besar pengaruhnya, misalnya dalam literatur masalah warna seringkali kurang diperhatikan, padahal pengaruh warna sebenarnya cukup besar dan sudah banyak diketahui terutama oleh ahli-ahli dekorasi.

Untuk itulah ada beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja. Faktor-faktor tersebut menurut Nitisemito (2012:110) antara lain sebagai berikut : pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan.

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor yang dapat termasuk dalam dimensi lingkungan kerja akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pewarnaan

Masalah warna dapat dimasukkan sebagai faktor lingkungan kerja. Tetapi banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini, padahal pengaruh-

nya cukup besar terhadap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Sebenarnya, bukan saja warna yang perlu diperhatikan, tetapi komposisinya harus pula diperhatikan. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi yang memandang. Masalah pewarnaan ini bukan hanya melalui pewarnaan dinding, melainkan sangat luas sehingga termasuk juga pewarnaan mesin-mesin dan pewarnaan peralatan.

2. Kebersihan

Dalam masyarakat terkenal suatu ungkapan yaitu "kebersihan adalah pangkal kesehatan." Dalam ajaran agamapun masalah kebersihan selalu mendapat perhatian, karena kebersihan adalah sebagian daripada iman. Setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan, dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang. Bagi seorang yang normal, lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah. Bayangkan apabila kita bekerja pada suatu tempat yang penuh debu dan bau yang tidak enak, apalagi jika pekerjaan tersebut memerlukan konsentrasi yang tinggi.

Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat bekerja, tetapi jauh lebih luas, misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi karyawan yang menggunakannya.

3. Penerangan

Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan

produktivitas. Hal itu disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para pekerja dalam melakukan aktivitas melihat.

Untuk itu jika penglihatan pekerja menjadi tidak jelas akibat penerangan yang tidak baik, maka dapat mengganggu ketepatan dan kecepatan dalam bekerja, untuk itu pekerjaan menjadi tidak efisien dan efektif yang seperti sudah disinggung di atas akhirnya membuat produktivitas menurun.

Ada beberapa keuntungan yang diperoleh dari adanya penerangan yang baik, yaitu :

- a) Menaikkan produksi dan menekan biaya
- b) Memperbesar ketepatan sehingga akan memperbaiki kualitas dari barang yang dihasilkan
- c) Meningkatkan pemeliharaan gedung dan pabrik secara umum
- d) Mengurangi tingkat kecelakaan yang terjadi
- e) Memudahkan pengamatan/pengawasan
- f) Memperbaiki moral para pekerja
- g) Lebih mudah untuk melihat, sehingga lebih memudahkan untuk melanjutkan kegiatan produksi oleh para pekerja terutama para pekerja yang telah tua umurnya dan mengurangi ketegangan mata di antara para pekerja.
- h) Penggunaan ruang lantai (floor space) yang lebih baik
- i) Mengurangi turn over buruh/pegawai
- j) Mengurangi terjadinya kerusakan dari barang-barang yang dikerjakan dan mengurangi hasil yang perlu dikerjakan kembali.

Penerangan di sini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali

karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

Untuk menghemat biaya, penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca pada jendela, plafon serta dinding.

Ciri-ciri dari penerangan yang baik (good lighting) adalah sebagai berikut :

- a. Sinar atau cahaya yang cukup
 - b. Sinar yang tidak berkilau atau menyilaukan
 - c. Tidak terdapat kontras yang tajam
 - d. Cahaya terang
 - e. Distribusi cahaya yang merata
 - f. Warna yang sesuai
4. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengab sehingga mudah menimbulkan kelelahan. Untuk pertukaran udara yang cukup, pertama-tama yang harus diperhatikan adalah ventilasi. Ventilasi yang lebar ini akan menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan.

5. Musik

Musik berpengaruh pada kejiwaan seseorang. Dalam hal musik, selain dipikirkan yang menyenangkan, juga diperhatikan pengaruhnya terhadap pekerjaan, sebab ada musik yang sesuai dengan karyawan tetapi

pengaruhnya terhadap pekerjaan justru negatif. Misalnya, ada suatu kasus dalam suatu perusahaan di daerah Yogyakarta, yang ingin meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawannya dengan memperdengarkan musik.

6. Keamanan

Rasa aman menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan. Yang dimaksud rasa aman ini pada umumnya adalah rasa aman menghadapi masa depan. Dengan demikian untuk menimbulkan rasa aman tersebut perlu adanya jaminan masa depan, misalnya dengan pensiun. Namun, yang dimaksud disini adalah keamanan dalam lingkungan kerja, terutama keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

Keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan, artinya setiap perusahaan harus menyediakan alat keselamatan kerja, melatih penggunaannya, serta mengharuskan bagi setiap karyawan untuk memakainya. Namun, dalam praktek di Indonesia, selain banyak perusahaan yang tidak mematuhi peraturan tersebut, karyawan sendiri sering mengabaikannya.

7. Kebisingan

Siapa pun tidak senang mendengar suara yang bising. Karena kebisingan merupakan gangguan, dengan adanya kebisingan ini konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Karena konsentrasi terganggu, pekerjaan yang dilakukan akan banyak salah atau rusak. Hal mana sudah tentu akan menimbulkan kerugian.

Kebisingan yang terus menerus mungkin menimbulkan kebiasaan sehingga tidak dirasakan sebagai gangguan. Tetapi keadaan ini tidak berlaku bagi

setiap orang. Di samping itu, untuk pekerjaan-pekerjaan yang perlu konsentrasi, kebisingan ini merupakan gangguan yang harus diperhatikan.

Oleh karena itu setiap perusahaan hendaknya menghilangkan kebisingan, setidak-tidaknya mengurangi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan alat peredam suara atau mengusahakan sedemikian rupa sehingga kebisingan menjadi berkurang. Misalnya, suatu perusahaan yang menggunakan mesin diesel yang bunyinya sangat keras dapat menempatkan mesin tersebut di bawah tanah.

Faktor lingkungan non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2012 :171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

2.1.8 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari". Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2016:26)

adalah sebagai berikut:

1. Pencahayaan di ruang kerja
2. Sirkulasi udara di ruang kerja
3. Kebisingan
4. Penggunaan warna
5. Kelembaban udara
6. Fasilitas

Berdasarkan uraian di atas indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari teori dan pendapat para ahli seperti yang diutarakan oleh Sedarmayanti (2016:26), yang dapat diuraikan satu persatu di bawah ini :

1. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

2. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

3. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

4. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.

5. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara.

6. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan Nuraini (2013:103) yaitu :

1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan dan pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.9 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi (motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi adalah merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (internal state) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik.

Menurut Sunyoto (2015:11) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya : rasa lapar, haus dan dahaga. Kemudian Suwatno (2011:171) pengertian motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut.

Bangun (2012:315) memberikan pengertian motivasi yaitu sebagai berikut :

Motivasi sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur, motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan, dimana indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi berdasarkan teori hierarki kebutuhan melalui kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen karyawan, motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara

dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola karyawan, tanpa adanya motivasi, baik dari manajer maupun dari karyawan. Manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi di mana semua anggota tim kerja dapat termotivasi. Ini merupakan tantangan besar karena tiap karyawan memiliki perbedaan karakteristik dan respons pada kondisi yang berbeda.

Sementara kondisi itu sendiri, termasuk jenis masalah, selalu berubah-ubah sepanjang waktu. Semua itu merupakan prasyarat untuk mencapai motivasi karyawan yang efektif yang didukung oleh lingkungan manajemen dan kepemimpinan yang nyaman. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki motivasi dicirikan antara lain oleh sering stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas kerja rendah, komunikasi personal yang kurang, dan masa bodoh dengan tugas pekerjaannya.

Seorang manajer harus mengenal konsep motivasi agar manajer juga memahami bahwa bawahan juga orang (manusia) seperti dirinya yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, keinginan dan harapan. Dengan mengenal dan memahami konsep motivasi maka manajer tidak akan memperlakukan bawahan sebagai objek perahan akan tetapi bawahan akan dijadikan sebagai partner kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.10 Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap

orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014:162) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli sebagaimana dikemukakan oleh Kadarisman (2012:291) mengatakan pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa tanggungjawab
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dikemukakan tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja.

2.1.11 Jenis-jenis Motivasi

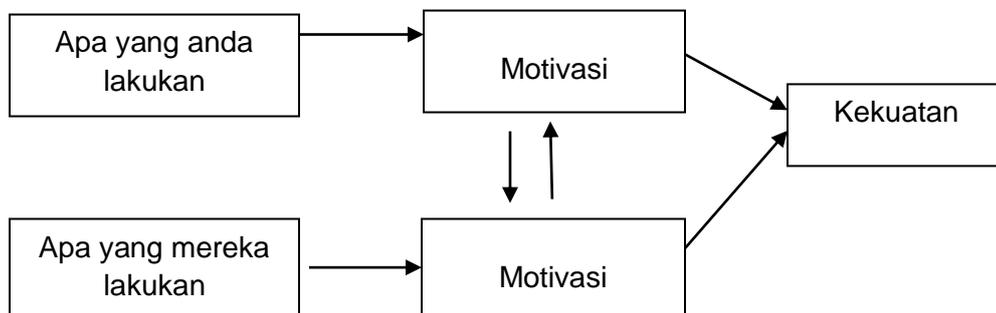
Motivasi bisa dianggap sebagai dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi bisa bertindak sebagai bahan bakar yang memberikan Anda kekuatan untuk mewujudkan impian. Motivasi dapat membuat orang biasa melakukan tugas-tugas yang luar biasa. Individu yang berbeda merasa termotivasi melalui cara yang berbeda pula. Beberapa orang menyukai penghormatan dan memperoleh motivasi dari itu, sementara yang lain memakai uang sebagai faktor yang memotivasi. Motivasi diperlukan dalam profesional juga dalam kehidupan berkeluarga. Kita mungkin tidak menyadari betapa banyak teknik motivasi yang bisa digunakan untuk memotivasi rekan kerja, pegawai, anak-anak, diri sendiri bahkan pasangan hidup kita, untuk membuat perubahan atau untuk “berjalan” pada arah yang benar.

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi sprit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Sprit yang dimiliki oleh seorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika kedua-duanya bersama-

sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar sebagaimana dikemukakan Fahmi (2016:107) yaitu :

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar),
2. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok)

Berikut ini didkemukakan gambar bentuk dasar motivasi sebagaimana dikemukakan Fahmi (2016:108) sebagaimana yang terlihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Bentuk Dasar Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2011:175) yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik). Sedangkan menurut Nawawi (2014:359) motivasi terdiri dari : motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut Torang (2013 : 57) mengemukakan bahwa : “Motivasi bersumber dari dua dimensi yaitu : 1). Motivasi ekstrinsik atau motivasi buatan (sesuatu dilakukan untuk memotivasi individu), 2). Motivasi intrinsik atau motivasi hakiki (dorongan dari dalam diri individu “.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu jenis-jenis motivasi dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

1. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya.

Pengertian motivasi ekstrinsik menurut Nawawi (2014:359) adalah :

Motivasi merupakan pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi ini terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya. Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga

dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan contohnya belajar.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori hygiene factor. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2012 : 160), yang tergolong sebagai hygiene factor antara lain ialah sebagai berikut:

1. Quality supervisor (Supervisi)

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung. Kualitas supervisi mempengaruhi motivasi karyawan, dengan kualitas supervisi yang baik dan fleksibel maka karyawan akan merasa nyaman dan dapat memberikan kinerja yang maksimal.

2. Interpersonal relation (Hubungan antar pribadi)

Interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal ada tiga kecakapan harus dimiliki setiap atasan yakni:

a. Technical skill (kecakapan teknis).

Kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan, kecakapan ini meliputi penggunaan metode dan proses komunikasi yang pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

b. Human skill (kecakapan kontekstual)

Adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. Conceptual skill (kecakapan konseptual)

Adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil dibawah tekanan selalu dalam usaha untuk merealisasikan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Working condition (Kondisi kerja)

Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan atas ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan dibandingkan dengan kondisi kerja yang penuh tekanan dan inferior.

4. Wages (Gaji)

Gaji merupakan salah satu unsur penting yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus berhati-hati dalam melakukan kebijakan masalah gaji agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Motivasi Instrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Motivasi Intrinsik adalah motif-motif yang menjadi atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

- a) Minat, seorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya,
- b) Sikap positif, seorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya, dan
- c) Kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Jenis motivasi timbul dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya memang sudah ada di dalam diri setiap orang seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

Menurut Nawawi (2014:359) motivasi instrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal

dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2012:160) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1) Achievement (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihnya. Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik. Ketika seorang bawahan memiliki prestasi kerja yang baik maka atasan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai bawahan tersebut.

2) Recognition (pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b. Surat penghargaan
- c. Memberi hadiah berupa uang tunai
- d. Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e. Memberikan kenaikan gaji dan promosi jabatan

3) Work it self (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan harus membuat kondisi dimana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.

4) Responsibility (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan

bawahan bekerja sendiri (otonomi) sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan memiliki kinerja yang positif.

5) Advancement (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, pemimpin dapat memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor dari dalam diri manusia, yang dapat berupa sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, cita-cita. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri manusia. Faktor ini dapat berupa gaya kepemimpinan seorang atasan, dorongan atau bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya. Kedua faktor tersebut, baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik muncul karena adanya suatu rangsangan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada para pegawai untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.12 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja in-role atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2005).

Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:40) menjelaskan 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. Dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Organizational Citizenship Behavior ini melibatkan beberapa perilaku meliputi 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 karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014:5)

Menurut Titisari, (2014:6) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku positif karyawan di luar tugas wajib mereka yang dilakukan dengan senang hati, ikhlas, dan bukan karena ingin memperoleh reward atau pun takut mendapatkan punishment.

Titisari (2014:6) Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu:

1. Organizational Citizenship Behavior merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapatkan penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Titisari (2014:10) Organizational Citizenship Behavior dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan :

1. Organizational Citizenship Behavior dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. Organizational Citizenship Behavior dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
3. Organizational Citizenship Behavior menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. Organizational Citizenship Behavior membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

5. Organizational Citizenship Behavior dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. Organizational Citizenship Behavior dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan memperthanakan karyawan terbaik.
7. Organizational Citizenship Behavior meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. Organizational Citizenship Behavior meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Rohayati (2014:30) mengemukakan bahwa : “Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan loyalitas kerja karyawan yang tinggi “.

Defenisi tokoh di atas dapat menyimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

2.1.13 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki Organizational citizenship behavior (OCB) tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

Titisari (2014:7) dimensi Organizational Citizenship Behavior yaitu :

1. Altruism
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Conscientiousness
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. Sportmanship
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam Sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. Courtesy
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. Civic Virtue
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Faktor-faktor internal pembentuk Organizational Citizenship Behavior.

Peningkatan Organizational Citizenship Behavior karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior. Untuk dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya Organizational Citizenship Behavior (OCB)..

Menurut Titisari (2014:15) peningkatan Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
2. Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue. Soegandhi, dkk. (2013:132) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dari OCB, sebagai berikut:

1. Altruism
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Conscientiousness
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. Sportmanship
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan yang akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehinggalan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. Courtesy
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. Civic Virtue
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Mohammad dan Alias (2011) dikenal sebagai OCB Individual (OCBI, altruism, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB Organizational (OCBO, compliance, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Selanjutnya menurut Andi (2012), Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebagai berikut:

- a. Altruism
- b. Conscientiousness
- c. Civicvirtue,
- d. Courtesy,
- e. Sportsmanship

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Altruism, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. Conscientiousness, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
3. Civicvirtue, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi
4. Courtesy, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

5. Sportsmanship, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, sportsmanship menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

2.1.14 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebuah kata dalam bahasa Indonesia yang berasal dari kata dasar “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing menjadi prestasi atau bisa pula berarti hasil kerja. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperhatikan dan kemampuan seseorang. Mangkunegara (2012:67) berpendapat bahwa, istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Moeheriono (2012:96) menyatakan bahwa :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai Tujuan. Perusahaan umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan karyawan dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Rivai (2014:548) menyatakan bahwa : ” Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan,

seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hasibuan (2014: 94) mengemukakan bahwa :

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Oleh sebab itu di setiap perusahaan selalu dilakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui kinerja karyawan-karyawannya selama periode waktu tertentu, apakah terjadi peningkatan kinerja kerja atau bahkan terjadi sebaliknya. Jika dari hasil penilaian tersebut diperoleh data bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan, manajemen perlu mencari tahu sebabnya agar dapat mencari solusinya.

Berdasarkan pengertian kinerja tersebut di atas, maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengerahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dan kesungguhan hatinya hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2012:75) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.15 Penilaian Kinerja karyawan

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja pegawainya. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan mekanisme penting bagi manajemen

untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Penilaian kinerja dilakukan terhadap perseorangan ataupun per kelompok atau divisi usaha dengan maksud untuk mencapai target perusahaan secara bersama-sama. Menurut Riani (2013:55), mengatakan bahwa : “Penilaian kinerja biasanya diukur dalam beberapa kriteria tergantung jenis industri dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu “.

Penilaian kinerja menurut Bangun (2012:231) mengatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya“. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Berikut ini merupakan pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Martoyo (2014:86) yaitu : “Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai “.

Selain itu, Sulistiyani dan Rosidah (2012:223) memberikan defenisi penilaian kinerja sebagai berikut:

Cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari setiap individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi dan merupakan pemberian gambaran-gambaran tentang keadaan pegawai sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) “.

Sedarmayanti (2016:276) mengemukakan bahwa masalah dapat terjadi pada tahap mana saja dalam proses penilaian kinerja. Beberapa kesukaran yang perlu dihindari adalah:

1. Kurangnya obyektivitas.
2. Kesalahan, terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruknya berdasarkan faktor tunggal ini.
3. Penilaian terlalu longgar, kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya.
4. Penilai terlalu ketat, sikap yang terlalu kritis atas kinerja seseorang pekerja (terlalu ketat dalam member nilai). Penilaian terlalu ketat biasanya terjadi bila pimpinan tidak mempunyai defenisi/batasan akurat tentang berbagai faktor penilaian.
5. Kecenderungan memberi nilai tengah, kesalahan ini terjadi bila pegawai diberi nilai rata-rata secara tidak tepat/di tengah-tengah skala penilaian, atau kecenderungan untuk memberi nilai rata-rata kepada semua pegawai.
6. Bias perilaku terbaru, perilaku/kinerja yang paling akhir akan lebih muda diingat dari pada perilaku kerja yang telah lama terjadi.
7. Bias pribadi, penyelia yang melakukan penilaian dapat memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pegawai, seperti suku, agama, gender, atau usia. Meskipun ada kebijakan yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Pengertian penilaian kinerja menurut Sastrohadiwiryono (2015:231) yaitu sebagai berikut :

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/ penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya dilakukan setiap akhir tahun.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara dalam mengevaluasi, mengukur, dan membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian pekerjaan sekaligus dapat memberikan umpan balik yang dilakukan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang dianggap ada relevansinya dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti dapat dilihat melalui kolom tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Judul | Variabel Yang Diteliti | Hasil Penelitian |
|-------------------------------|--|--|---|
| David Prasetyo Soentoro, 2013 | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Di PT. Sucofindo | Motivasi Kerja, Ke-pemimpinan, Ling-kungan Kerja Ter-hadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepua-san Kerja | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional, namun berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan, perilaku kewargaan organisasi mempengaruhi dan kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional, namun berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan organisasi Perilaku kewarganegaraan tidak mempengaruhi kepuasan kerja. |
| Bambang Warsito (2016) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja (Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu) | Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja | Hasil penelitian dengan teknik SEM menunjukkan bahwa model yang dikembangkan memiliki tingkat kecocokan moderat. Hasil Goodness of fit index menunjukkan hasil yang moderat terhadap semua konstruksi dalam model. Secara parsial, konstruk yang dikembangkan menunjukkan hasil yang baik dalam kebaikan evaluasi fit. Umumnya, semua variabel eksogen (budaya organisasi dan lingkungan kerja) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa hipotesis yang diharapkan dalam penelitian ini didukung, dan beberapa di antaranya tidak didukung. Budaya |

| | | | |
|-------------------|---|--|--|
| | | | <p>organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional dan kinerja karyawan, namun secara signifikan mempengaruhi motivasi. Lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional namun secara signifikan mempengaruhi motivasi. Perilaku kewargaan organisasional secara tidak mempengaruhi motivasi kerja, namun motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> |
| Abda Alif, (2015) | <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal.</p> | <p>Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku warga organisasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, kepuasan kerja positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | | organisasi dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif perilaku warga organisasi. Temuan lain adalah perilaku kewarga-an organisasi (OCB) dapat meningkat karena lingkungan kerja, tetapi dengan syarat bahwa karyawan puas terlebih dulu |
| Adrian Gozali dan Saerce Elsy Hatane, (2013) | Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan Khususnya di Industri Keuangan dan Industri Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2012. | Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan | Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara VAIC dengan kinerja keuangan dan nilai perusahaan. Indikator VAIC yang paling berpengaruh positif dan signifikan adalah structural capital. Pengaruh VAIC terhadap kinerja keuangan perusahaan lebih besar dari pada pengaruh VAIC terhadap nilai pasar perusahaan. |
| Denny Andriana, (2014) | Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan Pertambangan dan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2010-2012) | Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan | Hasilnya menunjukkan bahwa modal intellectual dan human capital memiliki pengaruh negatif, namun tidak signifikan, berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan modal fisik (modal kerja) dan modal struktural memang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. |
| Suhardi dan Saifullah (2017) | Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi | Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, | Hasil analisis membuktikan kompetensi dan lingkungan kerja |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau.</p> | <p>Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan</p> | <p>berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Yang berpengaruh signifikan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB), lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB), kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB), motivasi kerja terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja, dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja.</p> |
| <p>Leonard Ferdinan Permana, (2016)</p> | <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember</p> | <p>Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior</p> | <p>Hari hasil analisis diketahui bahwa Budaya organisasi, motivasi serta lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan budaya organisasi serta motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap OCB, namun lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB pada PT KAI Daop 9 Jember. Dari ketiga variabel independen dan satu variabel intervening yang memiliki pengaruh paling besar terhadap OCB yaitu variabel budaya</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | | <p>organisasi dengan koefisien sebesar 0,591 dan kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,555. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang penting dalam menumbuhkan karakteristik OCB pada karyawan PT KAI Daop 9 Jember dengan didukung variabel lain yaitu motivasi dan lingkungan kerja.</p> |
| <p>I Nyoman Crana Yuliana Diatmika, dkk (2016)</p> | <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Alam Puri</p> | <p>Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Implikasi dari penelitian ini adalah manajer perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawannya.</p> |
| <p>Maryanto (2016)</p> | <p>Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gondangrejo Karanganyar</p> | <p>Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, perilaku kewargaan organisasional, dan komitmen organisasional, sebagian pada kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada empat variabel independent</p> |

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| | | | yang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja kerja. |
| Rizki Wahyuniardi (2018) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan | Budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja PLN Distribusi Jawa Barat Area Majalaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan PLN memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| Pujiastuti dan Heru (2012) | Intellectual Capital, Social Capital dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan (Study Pada Bank Sleman) | Intellectual capital, social capital dan kinerja perusahaan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa intellectual capital dan social capital mempunyai pengaruh dan hubungan positif dengan kinerja organisasi |
| Husodo (2018) | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari | Budaya organisasi, organizational citizenship behavior (OCB), kepuasan kerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening |

Sumber : Hasil penelitian terdahulu

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

PT. Jafpa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar adalah merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang agri-food terbesar dan terkemuka di tanah air, dan sebagai penghasil protein hewani berkualitas dan terpercaya, yang dengan setia melayani kebutuhan serta menjadi kebanggaan Indonesia dengan produk-produk makanan olahan yang menyeluruh dan terintegrasi.

Sebagai perusahaan yang berskala besar maka dibutuhkan kinerja karyawan yang tinggi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka banyak faktor yang perlu diperhatikan dimana dalam penelitian ini difokuskan pada faktor intellectual capital, lingkungan kerja, motivasi kerja dan organizational citizenship behavior.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana menurut Robbins dan Judge (2015:97) bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari perusahaan lain, dan menimbulkan suatu perilaku OCB pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Untuk meningkatkan OCB dan kinerja karyawan maka perlunya diperhatikan mengenai faktor intellectual capital, menurut Kartika dan Hartane (2013:17) adalah merupakan aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Oleh karena itu maka dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari intellectual capital itu sendiri,

disamping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal perusahaan.

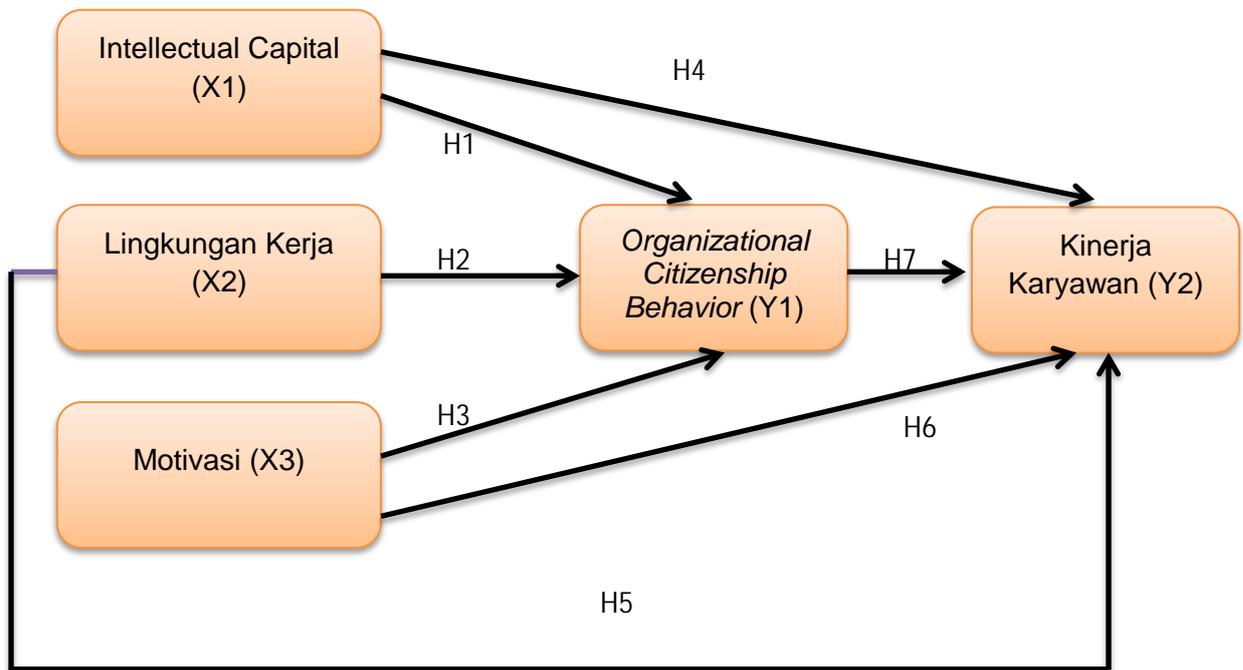
Intellectual capital merupakan Ilmu pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh karyawan pada suatu perusahaan sehingga memberikan nilai tambah pada perusahaan. Elemen pembentuk intellectual capital yaitu : pengetahuan karyawan, kemampuan perusahaan serta hubungan organisasi orang-orang yang berbisnis dalam organisasi tersebut yang menanamkan perilaku atau sikap positif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui perilaku OCB. Serta dengan adanya intellectual capital yang dapat berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang dapat berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Lingkungan kerja mempengaruhi OCB sebagaimana dikemukakan Organ (1988), OCB melibatkan beberapa perilaku di lingkungan kerja yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atasan dan prosedur di tempat kerja, sehingga menurut Foster (2009:110) bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja kerja yang tinggi. Lingkungan kerja menurut Nuraini (2013:95) merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan.

Selanjutnya motivasi mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Motivasi merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan karyawan, penelitian Suhardi dan Saefullah (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB, karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada psikologis

karyawan sehingga berimbas pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta dapat menyebabkan peningkatan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan disiplin, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggungjawab sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja kerja.

Dari pernyataan-pernyataan di atas, maka gambar kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat diajukan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Intellectual capital merupakan materi intelektual berupa informasi, pengetahuan, inovasi, intelektual, pengalaman, yang dapat dimanfaatkan dalam menghasilkan aset yang mempunyai nilai tambah dan memberikan keunggulan bersaing. Modal intelektual dapat dipandang sebagai pengetahuan, dalam pembentukan, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Stewart (1997). Sawarjuwono dan Kadir (2003:38), menyatakan bahwa modal intelektual terdiri dari tiga elemen utama, yaitu human capital, structural capital dan customer capital.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:40) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue. Hasil penelitian Stewart (1997) menunjukkan bahwa intellectual capital berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan hipotesis yang diajukan adalah :

H1 = Intellectual Capital berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Sedarmayati (2016:1) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap OCB tidak teruji. Hasil ini sekaligus bisa dikatakan belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Sathe (1995). Hasil ini juga sangat menarik, karena penelitian terdahulu selalu mengindikasikan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan OCB. Seperti yang dinyatakan oleh Podsahasff dan McKenzie dalam Elfina (2004) bahwa OCB dapat memberikan manfaat pada organisasi dalam hal meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 = Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk

meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karena ketika karyawan termotivasi maka akan mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

Motivasi juga terkait dengan OCB sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011) bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB dengan subjek penelitian 270 pegawai negeri sipil di Magetan Indonesia. Penelitian Sangmook Kim (2006) menemukan motivasi berhubungan dengan OCB pada 1.584 pegawai jasa publik di Korea. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

4. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Karyawan

Intellectual Capital merupakan landasan bagi perusahaan untuk lebih unggul dan kompetitif. Keunggulan tersebut dengan sendirinya akan memberikan value added bagi perusahaan (Solikhah, Rohman, dan Meiranto, 2010). Meskipun terdapat berbagai definisi mengenai Intellectual Capital (IC), terutama karena terdapat fakta bahwa terdapat dua pendekatan yaitu berbasis pengetahuan dan ekonomi, sejumlah besar ilmuwan dan praktisi mengidentifikasi tiga komponen intellectual capital (IC) yaitu human capital, structural capital and customer (relational) capital (Madinios, et.al, 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizqi Zulmiati (2012) menunjukkan bahwa tidak semua komponen intellectual capital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Innovation capital memiliki hubungan positif dan signifikan dengan customer capital dan human capital. Process capital memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan dengan customer capital. Human capital

memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap customer capital serta kinerja perusahaan. Customer capital memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :
H4 = Intellectual Capital berpengaruh terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan Robbins dan Judge (2015:36), bahwa para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik

Lingkungan kerja menciptakan kenyamanan tinggi bagi karyawan. Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja ini berpengaruh terhadap keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bisa

bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan (Budiyanto dan Oetomo, 2011:192). Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2015) menyatakan bahwa hasil pengaruh motivasi adalah cukup baik, demikian juga pengaruh kinerja adalah cukup baik. Selanjutnya arah korelasi positif dengan keterkaitan (correlation) kuat serta menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja telah terbukti. Hasil ini sekaligus membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk menjelaskan bahwa pola hubungan antara variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pemberian motivasi oleh pimpinan dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi positif bagi kinerja karyawan. Pemberian motivasi menurut Hasibuan (2014) akan menyebabkan; peningkatan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan disiplin, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggung jawab. Implikasi bagi pimpinan hotel berbintang di kota Malang dan

Batu dalam menetapkan kebijakan sumberdaya manusia hendaknya memperhatikan aspek yang mampu menimbulkan motivasi karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H6 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

7. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, berpartisipasi aktif, memberikan saran serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Menurut Robbins dan Judge (2015), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki Kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Penelitian dan Rozak (2013) juga menyimpulkan bahwa OCB mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Secara logika seseorang yang mempunyai jiwa kerja extra role yang tinggi juga akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryanto (2016) membuktikan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Gondangrejo, artinya perilaku Organization Citizenship Behavior pada diri pegawai akan dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, hal tersebut karena dengan melakukan OCB pegawai bersedia menolong rekan kerja lain agar mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut serta dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan bestpractice ke seluruh unit kerja atau kelompok Sehingga semakin tinggi perilaku Organization Citizenship Behavior pada diri

pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya konsistensi dengan penelitian yang dilakukan Damaryanthi (2016) yang menyatakan bahwa Organization Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H7 = Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yakni pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui persepsi, tanggapan dan komentar dari responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini mengenai keterkaitan masalah yang akan dibahas yakni intellectual capital, lingkungan kerja dan motivasi terhadap organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan data kuesioner yang diolah dengan menggunakan analisis SEM PLS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

4.2 Situs Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa lokasi obyek penelitian berlokasi di Jalan Prof. Dr. Ir. Sutami KM.17 Biring Kanaya Makassar, Waktu penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan di mulai dari bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober tahun 2019.

4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar yakni sebanyak 80 orang karyawan.

4.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan dan

karyawati yang bekerja pada perusahaan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Cabang Makassar yang ditentukan sebanyak 80 orang responden.

4.3.3 Teknik Penarikan Sampel

Dari jumlah sampel yang ada yakni sebanyak 80 orang maka peneliti menggunakan teknik penarikan sampel yakni metode sampling jenuh, dimana menurut pendapat Sugiyono (2016) bahwa apabila populasi sedikit atau kurang dari 100 orang maka jumlah populasi dapat dijadikan sebagai keseluruhan jumlah sampel dalam penelitian. Sehingga mengacu dari teori tersebut di atas maka jumlah populasi ditentukan sebanyak 80 orang responden.

4.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yakni data kualitatif adalah data yang diperoleh bukan dalam bentuk angka-angka tidak dapat dihitung, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Sedangkan sumber data penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah hasil dari pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Cabang Makassar

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai bahan pustaka, baik berupa buku-buku,

jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada kaitannya dengan materi yang akan dibahas dalam penelitian ini.

4.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner. Dalam melakukan penelitian, data yang dikumpulkan akan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada, sehingga data-data tersebut harus benar-benar dapat dipercaya dan akurat. Data yang digunakan dalam penelitian diperoleh melalui metode kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi kuesioner atau seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2016). Dalam kuesioner ini nantinya terdapat rancangan pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna.

4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel independennya adalah *Intellectual Capital*, *Lingkungan Kerja* dan *Motivasi*. Ketiga variabel tersebut dapat dilihat melalui penjelasan dari masing-masing variabel dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. *Intellectual Capital* (X1) adalah asset yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dengan modal struktural. Indikator yang digunakan dalam mengukur *intellectual capital* menurut Bagia (2015:24) yaitu sebagai berikut :

- a. Kompetensi
 - b. Komitmen organisasi
 - c. Pengendalian pekerjaan
2. Lingkungan kerja (X2) yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Indikator lingkungan kerja diukur dengan 3 indikator menurut Afandi (2018:69) yaitu :
- a. Pelayanan kerja
 - b. Kondisi kerja
 - c. Hubungan karyawan
3. Motivasi kerja (X3) adalah suatu faktor yang mendorong karyawan dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja dari teori Maslow yang dikutip oleh Hamali (2016:133) yaitu :
- a. Kebutuhan fisiologis
 - b. Kebutuhan rasa aman
 - c. Kebutuhan rasa memiliki
 - d. Kebutuhan harga diri
 - e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) adalah perilaku ekstra peran yang mampu diperankan oleh karyawan, di mana karyawan bekerja tidak hanya terbatas pada deskripsi tugas semata. Indikator yang digunakan menurut Titisari (2014:7) yaitu :
- a. Altruism
 - b. Conscientiousness
 - c. Sportmanship

- d. Courtesy
 - e. Civic Virtue
5. Kinerja karyawan (Z) adalah perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan. Kinerja karyawan diukur dengan 6 indikator menurut Sumardjo dan Priansa (2018:200) yaitu :
- a. Kualitas pekerjaan
 - b. Kuantitas pekerjaan
 - c. Kemandirian
 - d. Inisiatif
 - e. Adaptabilitas
 - f. Kerja sama

4.7 Instrumen Penelitian

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer. Data primer diperoleh dan bersumber dari hasil penelitian lapangan melalui wawancara langsung, observasi dan kuesioner kepada sejumlah responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengadopsi model Skala Likert dikemukakan oleh Sunyoto (2012:30). Model skala Likert terdiri dari lima skala atas pertanyaan-pertanyaan dengan lima alternatif jawaban :

- 1. SS = Sangat Setuju skor 5
- 2. S = Setuju skor 4
- 3. RR = Ragu-ragu skor 3
- 4. TS = Tidak Setuju skor 2
- 5. STS = Sangat Tidak Setuju skor 1

4.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian sangat kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdilah, 2015:11). PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori, sedangkan SEM varian bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori. Karena itu PLS merupakan alat prediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori.

Dalam melakukan analisis data maka peneliti menggunakan SEM-PLS, sebab analisis SEM-PLS tidak mengharuskan jumlah sampel dalam jumlah yang besar. Tahap-tahap yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan SEM-PLS adalah menganalisis outer model dan inner model.

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran tentang demografi responden penelitian dan gambaran tentang variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (mean) kisaran aktual, penyimpangan baku (standard deviation), dan kecenderungan jawaban responden.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan alat analisis Partial Least Square (PLS). PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran

(outer model) sekaligus pengujian model struktural (Inner model). Outer model digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan inner model digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Jogiyanto dan Abdillah, 2015:14).

3. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer Model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability dan cronbach's alpha) termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Jogiyanto dan Abdillah, 2015:57).

4. Uji Validitas

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara item score atau component score dengan construct score) yang dihitung dengan smartPLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Model mempunyai discriminant validity yang cukup jika akar average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, 1997 dalam Jogiyanto dan Abdillah, 2015:60). Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's alpha dan Composite reliability. Cronbach'alpha mengukur batas

bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's alpha harus lebih dari 0,6 dan nilai composite reliability harus lebih dari 0,7. (Jogiyanto dan Abdillah, 2015:81).

6. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam smart PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-value tiap path untuk uji signifikan antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Adapun skor atau nilai t-statistik, harus lebih dari 1,96.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1 Sejarah Singkat PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agri-food terbesar dan terintegritas di Indonesia. Unit bisnis utama perusahaan ini yakni pembuatan pakan ternak, pembibitan ayam, pengolahan unggas serta pembudidayaan pertanian. Keunggulan dari perusahaan ini meliputi integrasi vertikal dan skala ekonomi. Hal ini dimaksud bahwa perusahaan menjalin hubungan baik antara operasional yang dilakukan di hulu dengan hilir. Dengan dijaganya hubungan tersebut maka akan terjamin kualitas produk yang unggul. Di samping itu dengan skala ekonomi, Japfa menawarkan produk-produk dengan biaya yang terjangkau bagi konsumen Indonesia.

Awal berkembangnya perusahaan ini dimulai pada era tahun 1970-an. Japfa pertama kali didirikan sejak tahun 1971 dengan nama PT Java Pelletizing Factory. Perusahaan ini merupakan perusahaan patungan yang terjalin antara PT Perusahaan Dagang & Industri Ometraco dan International Graanhandel Thegra NV of the Netherlands. Pada awalnya perusahaan ini bergerak dalam industri kopra pelet sebagai produk utamanya. Sejak berdirinya perusahaan terus melakukan ekspansi. Puncaknya yakni perubahan status perusahaan menjadi perusahaan terbuka seiring dengan pencatatan saham perusahaan di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya sejak Oktober 1989. Dengan dilakukannya penawaran saham sejak tahun 1990, perusahaan kemudian menjelma menjadi perusahaan yang memiliki kekuatan finansial dalam sektor pakan ternak.

PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk terus melakukan pengembangan perusahaan dengan melakukan kerjasama kemitraan dengan beberapa perusahaan lainnya. Pada era tahun 1990-an, Japfa melakukan akuisisi strategis dengan empat perusahaan yang bergerak dalam bidang pakan ternak. Perusahaan tersebut antara lain PT Comfeed Indonesia, PT Ometraco Satwafeed, PT Indopell Raya serta PT Suri Tani Pemuka. Di samping itu, Japfa juga melakukan proses akuisisi tahap kedua pada tahun 1992 dengan mengambil alih PT Multibreeder Adirama Indonesia dengan bisnis utama pembibitan ayam. Tak hanya itu, pada tahun yang sama Japfa juga melakukan pengambilalihan terhadap PT Ciomas Adisatwa yang bergerak dalam pengolahan unggas dan Suri Tani Pemuka dengan budidaya udang. Dengan berbagai rangkaian akuisisi ini mendukung perusahaan menjadi salah satu perusahaan produsen unggas dan udang terbesar di Indonesia. Japfa beroperasi dengan didukung oleh beberapa divisi antara lain Divisi Unggas, Divisi Daging, Divisi Aquaculture dan beberapa divisi bisnis lainnya. Dalam divisi Unggas, Japfa berperan sebagai salah satu produsen unggas terintegrasi secara global. Divisi ini memproduksi pakan unggas, DOC pembibitan dan pengolahan ayam. Tiap tahunnya divisi ini memberikan kontribusi keuangan sebesar 83% dari penjualan bersih perusahaan. Dalam divisi Daging, perusahaan beroperasi dalam 3 tahap produksi utama yakni pembibitan, perawatan, serta pengolahan sapi potong. Divisi ini beroperasi dengan merek "Santori" yang merupakan peternakan terbesar di Asia. Divisi ini terbagi dalam dua nama, yakni PT Santosa Agrindo dan PT Austasia Stockfeed. Sedangkan untuk divisi Aquaculture, Japfa berkembang dengan budidaya udang lokal yang tumbuh untuk komoditas ekspor. Hingga saat ini Japfa terus menyebar melalui anak-anak perusahaan serta jaringan produksi yang tersebar di beberapa kota-kota besar di Indonesia.

5.1.2 Visi dan Misi

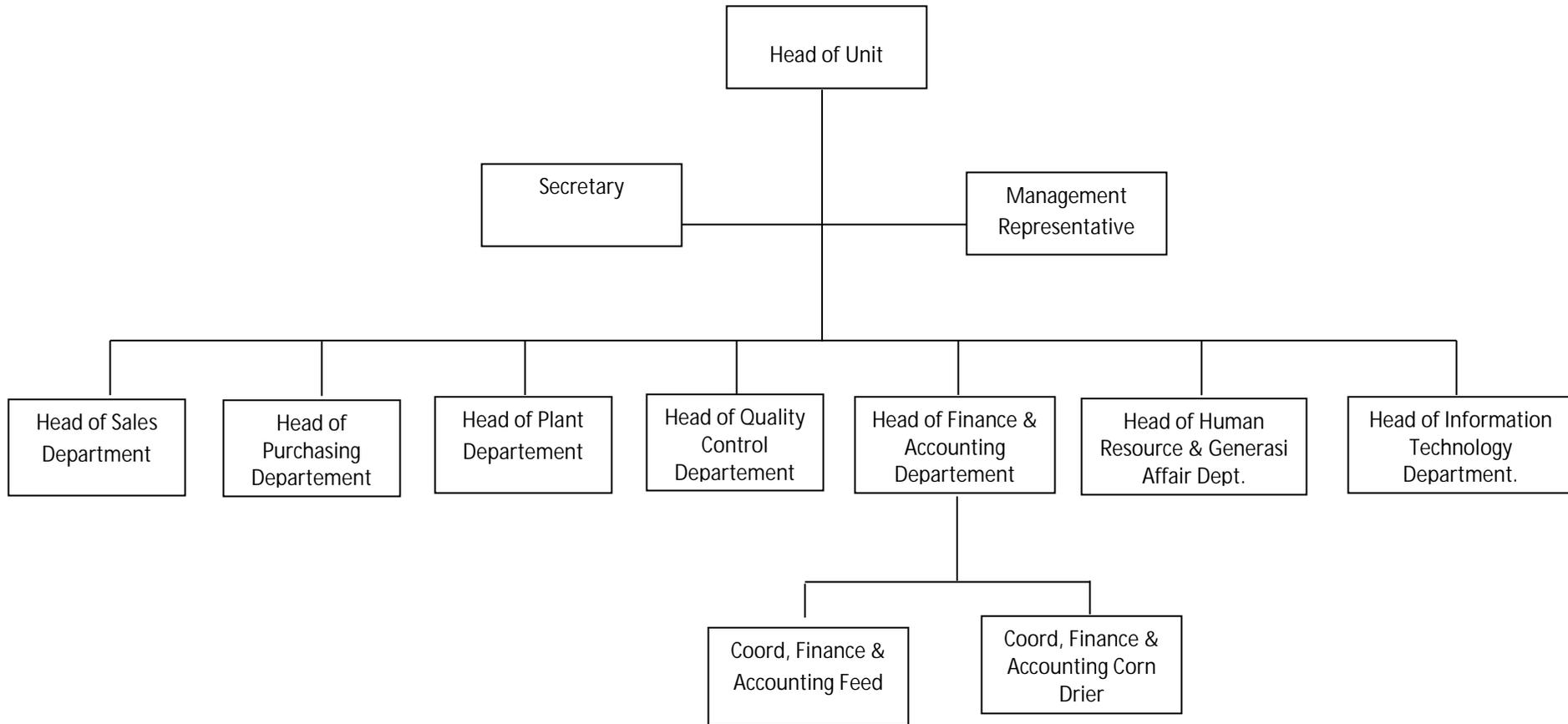
Visi dan misi PT. Japfa Comfeed Indonesia adalah menjadi penyedia terkemuka dan terpercaya di bidang produk pangan berprotein terjangkau di Indonesia, berlandaskan kerjasama dan pengalaman teruji, dalam upaya memberikan manfaat bagi seluruh pihak terkait.

5.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisah kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Berikut, dibawah ini adalah bagan struktur organisasi PT. Japfa Comfeed Indonesia dapat dilihat pada gambar 5.1 berikut ini:

Gambar 5.1

Struktur Organisasi PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Makassar



Sumber: PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Makassar

5.2 Hasil Penelitian

Sebelum membahas keterkaitan pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan maka sebelumnya akan disajikan deskripsi data berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan bantuan komputersasi program SPSS release 24, yang bertujuan untuk mengetahui profil atau identitas responden, kemudian untuk mengetahui persepsi atau tanggapan responden terkait variabel yang digunakan disertai dengan pembahasan hasil penelitian, serta melakukan pengujian instrument penelitian.

5.2.1. Gambaran Profil Responden

Deskripsi gambaran profil responden adalah penjelasan tentang keberadaan karyawan dan karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, yang diperlukan sebagai informasi untuk mengetahui identitas sebagai responden dalam penelitian ini. Responden sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi terhadap karakteristik responden untuk menganalisis pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar yang ditentukan sebanyak 80 orang responden, dari responden yang ada.

Untuk memudahkan dalam pengidentifikasian karakteristik identitas responden atas obyek penelitian, maka dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori yakni responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja dan status perkawinan responden.

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan aktivitas yang dilakukan pada perilaku kerja seorang responden. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1. Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|---------------|-----------------------------|-------------------|
| Pria | 46 | 57,5 |
| Wanita | 34 | 42,5 |
| Total | 80 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 80 orang responden, mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka didominasi oleh karyawan pria yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 57,5%, dan sisanya yaitu 34 orang atau 42,5% karyawan berjenis kelamin wanita.

b) Umur Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku responden dalam bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab responden. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.2. Umur Responden

| Umur | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|-------------|-----------------------------|-------------------|
| < 25 tahun | 16 | 20,0 |
| 26-35 tahun | 19 | 23,8 |
| 36-45 tahun | 34 | 42,5 |
| 46-50 tahun | 5 | 6,3 |
| > 50 tahun | 6 | 7,5 |
| Total | 80 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 80 orang responden, maka mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar didominasi oleh karyawan yang berusia antara 36-45 tahun yaitu sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 42,5%, sedangkan persentase terkecil adalah kelompok umur antara 46-50 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,3%. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan masih berusia muda dan termasuk kategori umur yang produktif, dimana pada umur yang masih relatif muda, semangat kerja yang dimiliki karyawan masih relatif tinggi.

c) Jenis Pendidikan Terakhir

Jenis pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang responden. Dimana semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak terhadap tingkat kinerja karyawan. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3. Jenis Pendidikan Terakhir Responden

| Pendidikan Terakhir | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|---------------------|-----------------------------|-------------------|
| SLTA | 13 | 16,3 |
| D3 | 2 | 2,5 |
| S1 | 50 | 62,5 |
| Lain-lain | 15 | 18,8 |
| Total | 80 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 80 orang responden, nampak bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar adalah karyawan yang memiliki pendidikan atau lulusan S1 yaitu sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 62,5%. Sedangkan persentase terkecil adalah kelompok responden yang memiliki pendidikan terakhir adalah D3 dengan jumlah responden sebanyak 2 orang dengan persentase 2,5%.

d) Masa Kerja Responden

Masa kerja responden dalam penelitian ini diartikan sebagai lamanya karyawan bekerja dalam perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan memiliki pengalaman yang lebih tinggi pula dalam bekerja. Tabulasi masa kerja responden pada penelitian ini dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.4. Masa Kerja Responden

| Masa Kerja | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|---------------|-----------------------------|-------------------|
| < 2 tahun | 15 | 18,8 |
| 2,1 – 3 tahun | 12 | 15,0 |
| 3,1 – 4 tahun | 18 | 22,5 |
| > 5 tahun | 35 | 43,8 |
| Total | 80 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.4 yang menunjukkan bahwa dari 80 orang responden yang diamati, maka sebanyak 35 orang karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar memiliki masa kerja di atas 5 tahun dengan persentase sebesar 43,8%, dan sebanyak 12 orang karyawan yang memiliki masa kerja antara 2,1 – 3 tahun yakni sebanyak 12 orang dengan persentase 15%. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan sudah memiliki pengalaman dalam bekerja.

e) Status Responden

Status responden adalah menggambarkan apakah responden sudah berstatus kawin atau belum kawin. Penyajian data responden berdasarkan status responden sebagaimana terlihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 5.5. Status Responden

| Status | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|-------------|-----------------------------|-------------------|
| Kawin | 69 | 86,3 |
| Belum kawin | 11 | 13,8 |
| Total | 80 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.5 menunjukkan bahwa dari 80 orang responden, maka mayoritas karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar adalah karyawan yang berstatus kawin yakni sebanyak 69 orang dengan persentase sebesar 86,3%, sedangkan sisanya sebanyak 11 orang karyawan dengan persentase 13,8% berstatus belum kawin.

5.2.2. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 80 orang karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar melalui penyebaran kuesioner, maka untuk mengetahui tanggapan atau persepsi responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada kriteria analisis deskripsi melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.6. Kriteria Analisis Deskripsi

| Rentang Kategori Skor | Penafsiran |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1,00 – 1,79 | Sangat Tidak baik/Sangat rendah |
| 1,80 – 2,59 | Tidak baik/Rendah |
| 2,60 – 3,39 | Cukup/Sedang |
| 3,40 – 4,19 | Baik/tinggi |
| 4,20 – 5,00 | Sangat Baik/Sangat Tinggi |

Sumber : Muhidin, Sambas Ali dan Maman Abdurrahman (2011:146)

Untuk mendapatkan persepsi responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana terlihat pada uraian berikut ini :

1. Deskripsi Variabel *Intelectual Capital*

Intelectual capital adalah asset yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan melalui kombinasi antara modal manusia dengan modal struktural. Menurut Bagia

(2015:24) bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur *intellectual capital* adalah terdiri dari : kompetensi, komitmen organisasi dan pengendalian pekerjaan.

Variabel *intellectual capital* meliputi : kompetensi, komitmen organisasi dan pengendalian pekerjaan yang ini diukur melalui 8 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan responden terhadap indikator kompetensi dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.7. Tanggapan Responden mengenai Kompetensi

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|---|------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan | - | 6 (7,5) | 20 (25) | 41 (51,3) | 13 (16,3) | 3,76 | Baik/ tinggi |
| 2. | Kompetensi yang saya miliki mendukung dalam pelaksanaan kerja | - | 8 (10) | 26 (32,5) | 32 (40) | 14 (17,5) | 3,65 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya memiliki sikap untuk bertanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan yang ada dalam perusahaan | - | 12 (15) | 21 (26,3) | 32 (40) | 15 (18,8) | 3,63 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel kompetensi | | | | | | 3,68 | Baik/ tinggi | |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi responden maka dapat diketahui total rata-rata skor variabel kompetensi sebesar 3,68, dan apabila dilihat dari tabel 5.6 maka dipersepsikan baik/tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pada pertanyaan saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan dengan skor 3,76, diikuti dengan pertanyaan kompetensi yang saya

memiliki mendukung dalam pelaksanaan kerja dengan skor 3,65. Sedangkan skor terendah pada indikator ketiga dengan pernyataan saya memiliki sikap untuk bertanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan yang ada dalam perusahaan dengan rata-rata skor 3,63. Sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.sudah memiliki kompetensi kerja yang tinggi sehingga dapat mempengaruhi peingkatan kinerja kerja.

Kemudian akan disajikan tanggapan responden mengenai komitmen organisasi yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.8. Tanggapan Responden mengenai Komitmen Organisasi

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|---|--|------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Saya merasa memiliki kenyamanan bekerja dalam perusahaan | - | 9 (11,3) | 17 (21,3) | 42 (52,5) | 12 (15) | 3,71 | Baik/ tinggi |
| 2. | Saya merasa bangga menjadi bagian dalam organisasi ini | - | 6 (7,5) | 26 (32,5) | 36 (35) | 12 (15) | 3,68 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya tetap loyal selama bekerja di perusahaan | - | 6 (7,5) | 23 (28,8) | 32 (40) | 19 (23,8) | 3,80 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel komitmen organisasi | | | | | | | 3,73 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai komitmen organisasi maka diperoleh jawaban terbanyak responden adalah setuju dengan total rata-rata skor sebesar 3,73, dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi pada pernyataan setiap karyawan sudah loyal selama bekerja di perusahaan dengan skor 3,80, kemudian setiap karyawan merasa memiliki kenyamanan bekerja dalam perusahaan dengan skor 3,71. Sedangkan skor terendah pada pernyataan bahwa setiap karyawan merasa

bangga menjadi bagian dalam organisasi ini dengan skor 3,68. Sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar sudah memiliki komitmen kerja yang tinggi sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya akan disajikan tanggapan responden mengenai pengendalian pekerjaan yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.9. Tanggapan Responden mengenai Pengendalian Pekerjaan

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|--|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Pengawasan kerja karyawan berkaitan dengan penilaian kerja karyawan dalam perusahaan | - | 9 (11,3) | 22 (27,5) | 38 (47,6) | 11 (13,8) | 3,64 | Baik/ tinggi |
| 2. | Pengawasan kegiatan yang dilakukan selama ini dapat meningkatkan kinerja karyawan | - | 14 (17,5) | 11 (13,8) | 46 (57,5) | 9 (11,3) | 3,63 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel Pengendalian Pekerjaan | | | | | | | 3,64 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengendalian pekerjaan maka rata-rata responden memberikan jawaban setuju, dengan total rata-rata skor sebesar 3,64 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pada pernyataan pengawasan kerja karyawan berkaitan dengan penilaian kerja karyawan dalam perusahaan dengan skor 3,64. Sedangkan skor terendah pada pernyataan bahwa pengawasan kegiatan yang dilakukan selama ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan skor 3,63.

2. Deskripsi Variabel Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dibebankan

kepada karyawan, menurut Sihombing (2014:175) bahwa lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018:69) bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur lingkungan kerja yaitu : pelayanan kerja, kondisi kerja dan hubungan karyawan.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan tanggapan responden mengenai pelayanan kerja yang dapat ditentukan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.10. Tanggapan Responden mengenai Pelayanan Karyawan

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|---|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Perusahaan memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan yang bekerja dalam perusahaan | - | 4 (5) | 12 (15) | 58 (72,5) | 6 (7,5) | 3,83 | Baik/ tinggi |
| 2. | Perusahaan memberikan pelayanan jaminan kesehatan bagi karyawan | - | 4 (5) | 5 (6,3) | 59 (73,8) | 12 (15) | 3,99 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Perusahaan memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarga | 1 (1,3) | 13 (16,3) | 10 (12,5) | 37 (46,3) | 19 (23,8) | 3,75 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel Pelayanan Karyawan | | | | | | | 3,86 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan tanggapan atau persepsi responden mengenai pelayanan karyawan maka didominasi jawaban terbanyak responden adalah setuju, dengan total rata-rata skor sebesar 3,86 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi pada pernyataan perusahaan sudah memberikan pelayanan jaminan kesehatan bagi karyawan dengan skor 3,99, kemudian perusahaan memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan yang

bekerja dalam perusahaan dengan skor 3,83. Sedangkan skor terendah dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarga dengan skor 3,75.

Kemudian akan disajikan tanggapan responden mengenai kondisi kerja yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.11. Tanggapan Responden mengenai Kondisi kerja

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|---|---|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Kondisi kerja seperti penerangan, suhu udara dan sirkulasi udara mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya | - | 9 (11,3) | 16 (20) | 47 (58,8) | 8 (10) | 3,68 | Baik/ tinggi |
| 2. | Ruang kerja karyawan bebas dari kebisingan sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan | 1 (1,3) | 5 (6,3) | 15 (18,8) | 49 (61,3) | 10 (12,5) | 3,78 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Fasilitas kerja yang disediakan oleh karyawan mendukung karyawan dalam penyelesaian pekerjaan | - | 11 (13,8) | 11 (13,8) | 52 (65) | 6 (7,5) | 3,66 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel Kondisi Kerja | | | | | | | 3,71 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Dari tabel di atas yakni tanggapan responden mengenai kondisi kerja, maka rata-rata responden memberikan jawaban setuju dengan total rata-rata skor sebesar 3,71 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa skor tertinggi pada pernyataan Ruang kerja karyawan bebas dari kebisingan sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan skor 3,78, kemudian kondisi kerja seperti penerangan, suhu udara dan sirkulasi udara mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan skor 3,68, sedangkan skor

terendah dengan pernyataan fasilitas kerja yang disediakan oleh karyawan mendukung karyawan dalam penyelesaian pekerjaan dengan skor 3,66.

Selanjutnya tanggapan responden mengenai hubungan kerja dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.12. Tanggapan Responden mengenai Hubungan Kerja

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|--|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Saya senantiasa bekerja sama dengan rekan kerja dalam menangani pekerjaan yang diberikan oleh atasan | - | 14 (17,5) | 5 (6,3) | 52 (65) | 9 (11,3) | 3,70 | Baik/ tinggi |
| 2. | Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dalam perusahaan | - | 15 (18,8) | 14 (17,5) | 38 (47,5) | 13 (16,3) | 3,61 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya | - | 6 (7,5) | 17 (21,3) | 48 (60) | 9 (11,3) | 3,75 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel Hubungan Kerja | | | | | | 3,69 | Baik/ tinggi | |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Dari hasil tanggapan responden mengenai hubungan kerja maka diperoleh jawaban terbanyak responden adalah setuju dan dipersepsikan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa skor tertinggi pada pernyataan setiap karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya dengan skor 3,75, kemudian pernyataan bahwa setiap karyawan senantiasa bekerja sama dengan rekan kerja dalam menangani pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan skor 3,70, sedangkan skor terendah adalah pada pernyataan setiap karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dalam perusahaan dengan skor 3,61.

3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Suwatno (2011:171) memberikan pengertian motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan

perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut. Variabel motivasi kerja diukur melalui 5 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut.

Hasil tanggapan responden terhadap motivasi disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.13. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|--|------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan kebutuhan hidupnya | - | 5 (6,3) | 31 (38,8) | 28 (35) | 16 (20) | 3,69 | Baik/ tinggi |
| 2. | Saya memiliki keamanan dalam melaksanakan pekerjaan yang ada dalam perusahaan | - | 7 (8,8) | 23 (28,8) | 33 (41,3) | 17 (21,3) | 3,75 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah pekerjaan yang ada dalam perusahaan | - | 6 (7,5) | 24 (30) | 34 (42,5) | 16 (20) | 3,75 | Baik/ Tinggi |
| 4. | Saya merasa dihargai oleh atasan saya selama bekerja dalam perusahaan | - | 4 (5) | 20 (25) | 36 (45) | 20 (25) | 3,90 | Baik/ Tinggi |
| 5. | Saran dan kritik yang diberikan oleh atasan saya membuat saya lebih maju | - | 3 (3,8) | 19 (23,8) | 43 (53,8) | 15 (18,8) | 3,88 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel Motivasi Kerja | | | | | | | 3,79 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Dari tabel 5.13 yakni tanggapan responden mengenai motivasi kerja maka jawaban terbanyak responden adalah setuju dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka dipersepsikan baik/tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa skor yang memberikan kontribusi tertinggi pada pernyataan saya merasa dihargai oleh atasan saya selama bekerja dalam perusahaan dengan skor 3,90, kemudian pernyataan saran dan kritik yang diberikan oleh atasan saya membuat

saya lebih maju dengan skor 3,88. Selanjutnya pernyataan saya memiliki keamanan dalam melaksanakan pekerjaan yang ada dalam perusahaan, begitu pula dengan pernyataan saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah pekerjaan yang ada dalam perusahaan, dengan skor masing-masing sebesar 3,75. Sedangkan skor terendah yakni pada pernyataan gaji yang diterima karyawan sesuai dengan kebutuhan hidupnya dengan skor 3,69. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar sudah tinggi khususnya dalam hal pemberian penghargaan kepada karyawan, serta pimpinan senantiasa memberikan saran dan kritik agar karyawan dapat lebih maju dalam mengembangkan kariernya.

4. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Robbins dan Judge (2015:40) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini diukur melalui 5 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.14. Tanggapan Responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|-----------------------------------|--|------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan | - | 5 (6,3) | 33 (41,3) | 28 (35) | 14 (17,5) | 3,64 | Baik/ tinggi |
| 2. | Saya merasa puas bila pekerjaan saya selesai tepat waktu | - | 3 (3,8) | 28 (35) | 39 (48,8) | 10 (12,5) | 3,70 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan | - | 3 (3,8) | 28 (35) | 37 (46,4) | 12 (15) | 3,73 | Baik/ Tinggi |
| 4. | Saya selalu terlibat dalam kegiatan yang ada dalam perusahaan | - | 3 (3,8) | 18 (22,5) | 44 (55) | 15 (18,8) | 3,89 | Baik/ Tinggi |
| 5. | Saya selalu mencari informasi yang penting untuk memberikan manfaat bagi perusahaan | - | 1 (1,3) | 8 (10) | 44 (55) | 27 (33,8) | 4,21 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel OCB | | | | | | | 3,83 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 5.14 maka diperoleh jawaban terbanyak responden adalah setuju dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka dipersepsikan baik, dimana skor tertinggi pada pernyataan saya selalu mencari informasi yang penting untuk memberikan manfaat bagi perusahaan dengan skor 4,21, pernyataan saya selalu terlibat dalam kegiatan yang ada dalam perusahaan dengan skor 3,89. Kemudian saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dengan skor 3,73. Sedangkan skor terendah pada pernyataan saya merasa puas bila pekerjaan saya selesai tepat waktu dengan skor 3,70, begitu pula dengan pernyataan saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan dengan skor sebesar 3,64.

5. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Moehariono (2012:96) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Variabel kinerja diukur melalui 5 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.15. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan

| No. | Pertanyaan | Alternatif Jawaban Responden | | | | | Skor | Ket. |
|--|---|------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|------|-----------------|
| | | STS | TS | RR | S | SS | | |
| 1. | Saya memiliki kecermatan dan teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang saya tangani selama ini | - | 2 (2,5) | 35 (43,8) | 35 (43,8) | 8 (10) | 3,61 | Baik/ tinggi |
| 2. | Kuantitas pekerjaan saya sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan | - | 2 (2,5) | 32 (40) | 30 (37,5) | 16 (20) | 3,75 | Baik/ Tinggi |
| 3. | Saya mandiri dalam melaksanakan pekerjaan saya yang ada dalam perusahaan | - | 2 (2,5) | 25 (31,3) | 31 (38) | 22 (27,5) | 3,91 | Baik/ Tinggi |
| 4. | Saya berinisiatif dalam melakukan pekerjaan yang sesuai tanggung jawab saya | - | - | 16 (20) | 33 (41,3) | 31 (38,8) | 4,19 | Baik/ Tinggi |
| 5. | Saya mudah beradaptasi dengan pekerjaan, ketika atasan memindahkan saya di posisi jabatan yang baru | - | - | 5 (6,3) | 36 (45) | 39 (48,8) | 4,43 | Baik/ Tinggi |
| Total rata-rata skor Variabel kinerja karyawan | | | | | | | 3,99 | Baik/ tinggi |

Sumber : Hasil olahan data kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 5.15 yakni tanggapan responden mengenai kinerja karyawan, maka diperoleh jawaban terbanyak responden adalah setuju dan dipersepsikan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa skor tertinggi pada pernyataan saya mudah beradaptasi dengan pekerjaan, ketika atasan memindahkan saya di posisi jabatan yang baru dengan skor 4,43, pernyataan saya berinisiatif dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawab saya dengan skor 4,19. Kemudian saya mandiri dalam melaksanakan pekerjaan saya yang ada dalam perusahaan dengan skor sebesar 3,91. Kemudian kuantitas pekerjaan saya sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan dengan skor sebesar 3,75. Sedangkan skor terendah pada pernyataan saya memiliki kecermatan dan teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang saya tangani selama ini maka diperoleh skor 3,61.

5.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji item-item pernyataan kuesioner dengan menggunakan program komputerisasi yaitu SPSS *for Windows* 24. Hasil uji validitas dan reliabilitas item-item pernyataan tersebut sangat penting karena akan menentukan kualitas instrument penelitian (kuesioner).

5.2.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap butir item dalam instrument itu valid atau tidak, yakni dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total menggunakan program komputer yaitu SPSS *for windows* 24. Apabila korelasi tiap item pernyataan positif dan besarnya 0,30 ke atas maka butir item pernyataan tersebut valid, dan jika korelasi dibawah 0,30, maka butir item tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut, dapat disajikan hasil uji validitas dengan menggunakan *corrected item total correlation* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.16. Output Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | <i>Corrected Item Total Correlation</i> | Nilai Korelasi Standar | Keterangan |
|--|--------|---|------------------------|------------|
| <i>Intellectual Capital</i> | X1.1.1 | 0,369 | 0,30 | Valid |
| | X1.1.2 | 0,388 | 0,30 | Valid |
| | X1.1.3 | 0,477 | 0,30 | Valid |
| | X1.2.1 | 0,583 | 0,30 | Valid |
| | X1.2.2 | 0,502 | 0,30 | Valid |
| | X1.2.3 | 0,710 | 0,30 | Valid |
| | X1.3.1 | 0,544 | 0,30 | Valid |
| | X1.3.2 | 0,504 | 0,30 | Valid |
| Lingkungan kerja | X2.1.1 | 0,335 | 0,30 | Valid |
| | X2.1.2 | 0,337 | 0,30 | Valid |
| | X2.1.3 | 0,653 | 0,30 | Valid |
| | X2.2.1 | 0,599 | 0,30 | Valid |
| | X2.2.2 | 0,635 | 0,30 | Valid |
| | X2.2.3 | 0,638 | 0,30 | Valid |
| | X2.3.1 | 0,661 | 0,30 | Valid |
| | X2.3.2 | 0,693 | 0,30 | Valid |
| Motivasi kerja | X2.3.3 | 0,531 | 0,30 | Valid |
| | X3.1 | 0,787 | 0,30 | Valid |
| | X3.2 | 0,755 | 0,30 | Valid |
| | X3.3 | 0,707 | 0,30 | Valid |
| | X3.4 | 0,730 | 0,30 | Valid |
| <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> | X3.5 | 0,629 | 0,30 | Valid |
| | Y1 | 0,712 | 0,30 | Valid |
| | Y2 | 0,625 | 0,30 | Valid |
| | Y3 | 0,766 | 0,30 | Valid |
| | Y4 | 0,653 | 0,30 | Valid |
| Kinerja karyawan | Y5 | 0,645 | 0,30 | Valid |
| | Z1 | 0,769 | 0,30 | Valid |
| | Z2 | 0,860 | 0,30 | Valid |
| | Z3 | 0,844 | 0,30 | Valid |
| | Z4 | 0,741 | 0,30 | Valid |
| | Z5 | 0,665 | 0,30 | Valid |

Sumber : Hasil olahan data SPSS versi 24

Dari tabel 5.16 yakni hasil uji validitas atas variabel *intellectual capital*, lingkungan kerja, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan, dengan jumlah item pernyataan sebesar 32 item pernyataan

yang diajukan maka diperoleh nilai korelasi untuk ketigapuluh dua item pernyataan di atas dari 0,300, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan sah (valid).

5.2.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu yang diperoleh dengan cara menghitung koefisien *alpha* dengan metode uji statistik *cronbach alpha (a)* menggunakan alat bantu program komputer yaitu *SPSS for Windows 24.0*. Nilai *alpha* yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai batas reliabilitas minimum, yaitu 0,60 dan jika nilai uji koefisien reliabilitas di atas 0,60 maka item-item tersebut dapat dipercaya keandalannya (Ghozali, 2013:17).

Adapun hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.17. Output Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Kode Item Pernyataan | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Cronbach's alpha standar</i> | Keterangan |
|---|----------------------|-------------------------|---------------------------------|------------|
| <i>Intellectual capital</i> | X1 | 0,799 | 0,60 | Reliabel |
| Lingkungan kerja | X2 | 0,850 | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi kerja | X3 | 0,884 | 0,60 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | Y | 0,861 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja karyawan | Z | 0,910 | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Hasil Perhitungan dengan SPSS versi 24, 2019

Hasil pengujian reliabilitas di atas menyimpulkan bahwa seluruh data score yang dihasilkan berstatus reliabel, alasannya karena setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas dari nilai standar 0,30. Sehingga dapat digunakan untuk proses analisis regresi dan uji statistik selanjutnya.

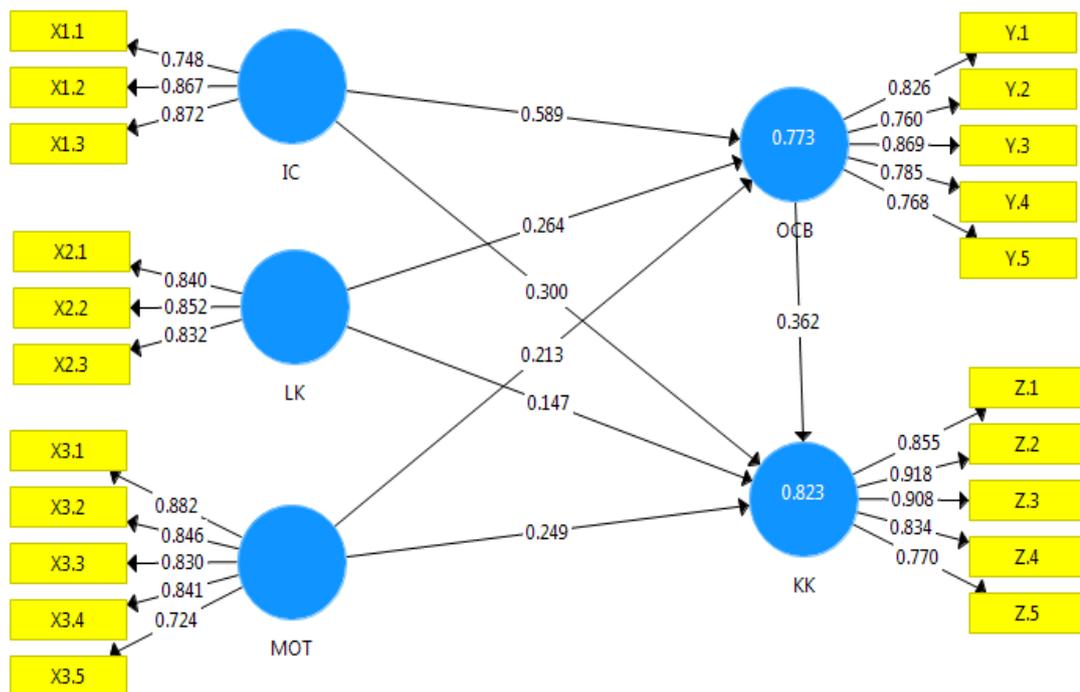
5.2.4. Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian dengan Smart PLS 3.0

Analisis pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dalam menguji pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS 3.0. Pelaksanaan pengolahan data dengan menggunakan 2 tahap yaitu : Algoritma PLS dan Bootstrapping.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan diuraikan analisis data penelitian ini dengan Smart PLS 3.0 yaitu :

1. Analisis Outer Model

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model melalui interaksi *algoritma*. Parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliabilitas* dan *cronbach's alpha*) termasuk nilai R^2 sebagaimana parameter ketepatan model prediksi, setelah dilakukan penyebaran kuesioner dengan rekapitulasi data maka akan dilakukan pengolahan data dengan Smart PLS 3.0. Pelaksanaan pengolahan data dengan menggunakan Smart PLS 3.0, maka akan disajikan hasil algoritma yang dapat dilihat melalui gambar yaitu sebagai berikut :



Gambar 5.2. Algoritma dalam Smart PLS 3.0

Sumber : diolah dengan Smart PLS 3.0

Gambar 5.2 yakni hasil algoritma dalam smart PLS 3.0 maka akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas konstruk dalam pengujian hipotesis penelitian yaitu :

1) Uji validitas konstruk

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendeteksi suatu konstruk. Dalam penelitian ini akan dilakukan validitas konvergen dan validitas diskriminan, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari 2 instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama korelasi tinggi. Hair, *et.al.* (2006) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015:195) bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat

pemeriksaan awal dari matriks faktor adalah 0,30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading 0,40 dianggap lebih baik dan untuk loading > 0,60 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai *factor loading* maka semakin penting peran loading dalam menginterpretasikan matriks faktor, *rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,70 dan *average extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50.

Berdasarkan hasil *bootstrapping* dalam Smart PLS 3.0 dan dari lampiran yang telah disajikan maka akan disajikan *outer loading* melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.18. Hasil *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)* diolah dengan Smart PLS 3.0

| Konstruk Penelitian | Item | <i>Loading Factor</i> | AVE | Keputusan |
|---|------|-----------------------|-------|-----------|
| A. <i>Intellectual Capital</i> | X1.1 | 0,748 | 0,691 | Valid |
| | X1.2 | 0,867 | | |
| | X1.3 | 0,872 | | |
| B. Lingkungan kerja | X2.1 | 0,840 | 0,708 | Valid |
| | X2.2 | 0,852 | | |
| | X2.3 | 0,832 | | |
| C. Motivasi kerja | X3.1 | 0,802 | 0,683 | Valid |
| | X3.2 | 0,846 | | |
| | X3.3 | 0,830 | | |
| | X3.4 | 0,841 | | |
| | X3.5 | 0,724 | | |
| D. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | Y.1 | 0,826 | 0,644 | Valid |
| | Y.2 | 0,760 | | |
| | Y.3 | 0,869 | | |
| | Y.4 | 0,785 | | |
| | Y.5 | 0,768 | | |
| E. Kinerja karyawan | Z.1 | 0,855 | 0,737 | Valid |
| | Z.2 | 0,918 | | |
| | Z.3 | 0,908 | | |
| | Z.4 | 0,834 | | |
| | Z.5 | 0,770 | | |

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 5.18 yakni hasil *outer loading* yang diukur dengan 3 indikator penelitian dengan kisaran loading antara 0,748-0,872 dan nilai AVE

sebesar 0,691. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator sudah memiliki syarat dalam validitas konvergen dalam mengukur *intellectual capital*. Kemudian dilihat dari lingkungan kerja yang diukur dengan 3 indikator yang memiliki kisaran nilai *loading factor* 0,832-0,852 dan memiliki nilai AVE sebesar 0,708. Karena kisaran nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50, hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator sudah memiliki syarat validitas konvergen. Sedangkan motivasi kerja yang diukur dengan 5 indikator dengan kisaran *loading* antara 0,724-0,882, dan nilai AVE sebesar 0,683, karena kisaran nilai *loading* lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50, berarti indikator sudah memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur kuesioner.

Selanjutnya konstruk *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan 5 indikator penelitian yang memiliki kisaran *loading* sebesar 0,768-0,869 dan AVE sebesar 0,644, karena kisaran *loading* lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Berarti dapat disimpulkan bahwa setiap indikator penelitian sudah memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur konstruk *organizational citizenship behaviour* (OCB). Begitu pula dengan kinerja karyawan yang diukur dengan 5 indikator penelitian dengan kisaran *loading* 0,770-0,918 dan nilai AVE sebesar 0,737. Karena nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50 maka indikator penelitian sudah memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur kinerja karyawan. Setelah dilakukan uji validitas konvergen maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator penelitian sudah memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur variabel/konstruk yang akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dapat diproses lebih lanjut.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda sehingga tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas dinilai berdasarkan *cross loading* pengukur dengan konstraknya.

Adapun hasil *cross loading* yang diolah dengan Smart PLS 3.0 dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.19. Hasil *Cross Loading* diolah dengan Smart PLS 3.0

Discriminant Validity

| | Fornell-Larcker Criterion | Cross Loadings | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) | |
|------|---------------------------|----------------|------------------------------------|------------------------------------|-------|
| | IC | KK | LK | MOT | OCB |
| X1.1 | 0.748 | 0.548 | 0.145 | 0.357 | 0.591 |
| X1.2 | 0.867 | 0.675 | 0.338 | 0.526 | 0.685 |
| X1.3 | 0.872 | 0.731 | 0.346 | 0.569 | 0.723 |
| X2.1 | 0.351 | 0.547 | 0.840 | 0.533 | 0.593 |
| X2.2 | 0.241 | 0.417 | 0.852 | 0.397 | 0.410 |
| X2.3 | 0.248 | 0.490 | 0.832 | 0.326 | 0.409 |
| X3.1 | 0.557 | 0.719 | 0.534 | 0.882 | 0.634 |
| X3.2 | 0.449 | 0.619 | 0.487 | 0.846 | 0.515 |
| X3.3 | 0.537 | 0.657 | 0.380 | 0.830 | 0.639 |
| X3.4 | 0.519 | 0.633 | 0.495 | 0.841 | 0.638 |
| X3.5 | 0.331 | 0.433 | 0.120 | 0.724 | 0.391 |
| Y.1 | 0.662 | 0.671 | 0.529 | 0.575 | 0.826 |
| Y.2 | 0.641 | 0.671 | 0.462 | 0.567 | 0.760 |
| Y.3 | 0.705 | 0.778 | 0.517 | 0.645 | 0.869 |
| Y.4 | 0.610 | 0.711 | 0.384 | 0.485 | 0.785 |
| Y.5 | 0.603 | 0.615 | 0.396 | 0.505 | 0.768 |
| Z.1 | 0.664 | 0.855 | 0.472 | 0.693 | 0.737 |
| Z.2 | 0.686 | 0.918 | 0.583 | 0.679 | 0.816 |
| Z.3 | 0.727 | 0.908 | 0.499 | 0.682 | 0.813 |
| Z.4 | 0.690 | 0.834 | 0.462 | 0.584 | 0.721 |

Sumber : Lampiran 3

Tabel 5.19 yakni hasil uji validitas diskriminant yang dilihat dari *intellectual capital* dimana memiliki nilai *loading factor* dari masing-masing indikator lebih tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Berarti konstruk *intellectual capital* dan indikatornya sudah memiliki validitas diskriminan yang baik. Sedangkan lingkungan kerja dengan ketiga indikatornya yang memiliki kisaran loading lebih tinggi jika dibandingkan dengan kisaran loading lainnya berarti indikator dari variabel lingkungan kerja memiliki validitas diskriminan yang baik.

Kemudian kisaran *loading* motivasi kerja yang diukur dengan 5 indikator penelitian, dimana setiap indikator sudah memiliki diskriminan validitas yang baik karena setiap indikator lebih tinggi jika dibandingkan indikator diblok lainnya. Selanjutnya untuk variabel/konstruk *organizational citizenship behaviour* (OCB), dimana masing-masing nilai *loading factor* lebih besar jika dibandingkan dengan nilai *loading* variabel laten lainnya. Begitu pula dengan konstruk/variabel kinerja karyawan yang diukur dengan 5 indikator penelitian dengan kisaran loading lebih besar dari pada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut yang lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

2) Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas guna mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurat, konsisten dan ketepatan semua alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Jogiyanto (2015:196) bahwa *rule of thumb* nilai alpha dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70 meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima. Berdasarkan lampiran 3 yakni hasil *construct reliability* dan *composite reliability* maka dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.20. Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

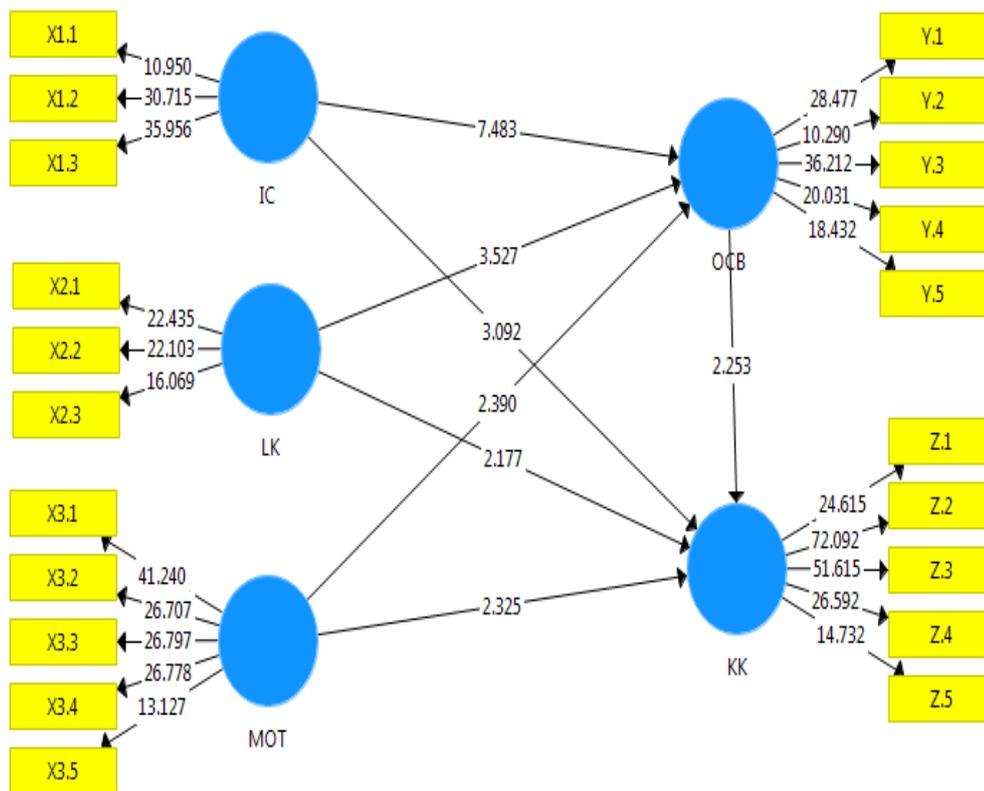
| No. | Variabel / Konstruk Penelitian | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|-----|---|-------------------------|------------------------------|
| 1. | <i>Intelectual Capital</i> | 0,775 | 0,870 |
| 2. | Lingkungan kerja | 0,797 | 0,879 |
| 3. | Motivasi kerja | 0,884 | 0,915 |
| 4. | <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> | 0,861 | 0,900 |
| 5. | Kinerja karyawan | 0,910 | 0,933 |

Sumber : Lampiran 3

Tabel 5.20 yakni *hasil cronbach's alpha dan composite reliability*, dimana setiap konstruk/variabel sudah memiliki nilai *cronbach's alpha* atau *composite reliability* sudah lebih besar dari 0,70 berarti setiap konstruk beserta indikatornya yang valid adalah konstruk yang reliabel, sehingga dalam penelitian ini konstruk beserta indikatornya sudah dapat diproses lebih lanjut.

2. Model *Structural (Inner Model)*

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Sebelum dilakukan analisis *inner model*, terlebih dahulu akan disajikan gambar *bootstrapping* yaitu :



Gambar 5.3. Hasil *Bootstrapping* dengan Smart PLS 3.0

Sumber : Lampiran 4

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian, terlebih dahulu akan disajikan nilai R_{square} dan Adjusted R_{square} . Hal ini dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.21. Nilai R_{square} dan Adjusted R_{square} dengan Smart PLS 3.0

| No. | Konstruk / Variabel | R_{square} | Adjusted R_{square} |
|-----|---|---------------------|------------------------------|
| 1. | <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> | 0,823 | 0,813 |
| 2. | Kinerja karyawan | 0,773 | 0,764 |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.21 yakni nilai R_{square} dan Adjusted R_{square} , dimana *adjusted Rsquare* untuk *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar 0,813. Hal ini

dapat diartikan bahwa sebesar 81,30% *Organizational Citizenship Behaviour* dapat dijelaskan oleh faktor kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 18,70% ditentukan oleh faktor-faktor yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Kemudian untuk variabel/konstruksi kinerja karyawan yang memiliki *adjusted R_{square}* sebesar 0,764, hal ini dapat diartikan bahwa 76,40% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan *organizational citizenship behaviour*. Sedangkan sisanya sebesar 23,60% ditentukan oleh faktor-faktor yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian maka terlebih dahulu akan dilakukan uji model dengan Qsquare. Rumusnya adalah :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Sehingga perhitungan Q² dalam penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,764) (1 - 0,813)$$

$$Q^2 = 1 - (0,236) \times (0,817)$$

$$Q^2 = 0,955$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q² maka diperoleh nilai Q² sebesar 0,955 yang lebih besar dari 0, berarti model dalam penelitian ini fit yang artinya kemampuan dari masing-masing variabel memiliki kemampuan dalam memprediksi setiap variabel tersebut untuk penelitian ini. Sehingga dari model penelitian ini yang sudah fit maka akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian, namun sebelumnya akan disajikan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.22. Nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

| No. | Uji Jalur | <i>Original Sample</i> | <i>Sample Mean</i> | Standar Deviasi | Tstatistik | ρ value |
|-----|---------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|------------|--------------|
| 1. | IC \longrightarrow OCB | 0,589 | 0,590 | 0,079 | 7,483 | 0,000 |
| 2. | IC \longrightarrow LK | 0,300 | 0,301 | 0,097 | 3,092 | 0,002 |
| 3. | LK \longrightarrow OCB | 0,264 | 0,256 | 0,075 | 3,527 | 0,000 |
| 4. | LK \longrightarrow KK | 0,147 | 0,147 | 0,068 | 2,177 | 0,030 |
| 5. | Mot \longrightarrow OCB | 0,213 | 0,215 | 0,089 | 2,390 | 0,017 |
| 6. | Mot \longrightarrow KK | 0,249 | 0,255 | 0,107 | 2,325 | 0,020 |
| 7. | OCB \longrightarrow KK | 0,362 | 0,351 | 0,161 | 2,253 | 0,025 |

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil koefisien jalur maka akan dilakukan hasil analisis dari setiap variabel yaitu sebagai berikut :

a) Pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan koefisien jalur yang diolah dengan menggunakan Smart PLS 3.0 yakni pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka diperoleh nilai koefisien sebesar 0,589. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka akan memberikan dampak dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Kemudian dilihat dari nilai ρ value sebesar 0,002, karena nilai ρ value sebesar $0,002 < 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, yang artinya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

b) Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini yaitu pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0,264. Hal ini dapat diartikan semakin baik lingkungan kerja yang ada pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan *organizational citizenship behaviour* sehingga dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa lingkungan kerja yang dimiliki selama ini sudah dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Kemudian dengan nilai p value sebesar 0,000, karena dengan nilai p value sebesar $0,000 < 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, yang artinya secara empirik bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dengan demikian dalam penelitian ini menerima hipotesis yang diajukan sebelumnya.

c) Pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*

Hasil uji hipotesis penelitian dengan menggunakan Smart PLS 3.0 yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,213, yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka akan memberikan dampak dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Kemudian dilihat dari nilai p value sebesar $0,017 < 0,05$, karena nilai p value lebih kecil dari $0,05$ maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* yang artinya motivasi kerja memberikan pengaruh bermakna dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian hipotesis penelitian dapat diterima.

d) Pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini yang diperoleh koefisien jalur sebesar $0,300$, hal ini dapat dikatakan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dapat diartikan bahwa *intellectual capital* memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan kata lain *intellectual capital* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya dengan nilai p value sebesar $0,002$, karena dengan nilai p value sebesar $0,002 < 0,05$ yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa *intellectual capital* memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

e) Pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil olahan data penelitian yang diolah dengan Smart PLS 3.0 maka diperoleh nilai koefisien jalur sebesar $0,147$ yang dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan

kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian dilihat dari nilai p value sebesar 0,030 yang artinya dengan nilai p value sebesar 0,030, yang artinya dengan nilai p value sebesar $0,030 < 0,05$ dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dari persepsi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dari hasil penelitian ini mendukung dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

f) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,249, dimana koefisien jalur dalam *path analysis* dapat diartikan bahwa setiap kenaikan motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian dari hasil koefisien jalur diperoleh nilai p value sebesar $0,020 < 0,05$, hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan yang artinya dari persepsi jawaban responden dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan dapat diterima.

g) Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis data penelitian ini yaitu pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed

Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka diperoleh koefisien jalur sebesar 0,362. Dari koefisien jalur dapat diartikan bahwa setiap kenaikan *organizational citizenship behaviour* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Kemudian dilihat dari hasil uji jalur dalam penelitian ini diperoleh nilai p value sebesar $0,025 < 0,05$. Berarti dapat dikatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara empirik dalam penelitian ini bahwa *organizational citizenship behaviour* memiliki pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

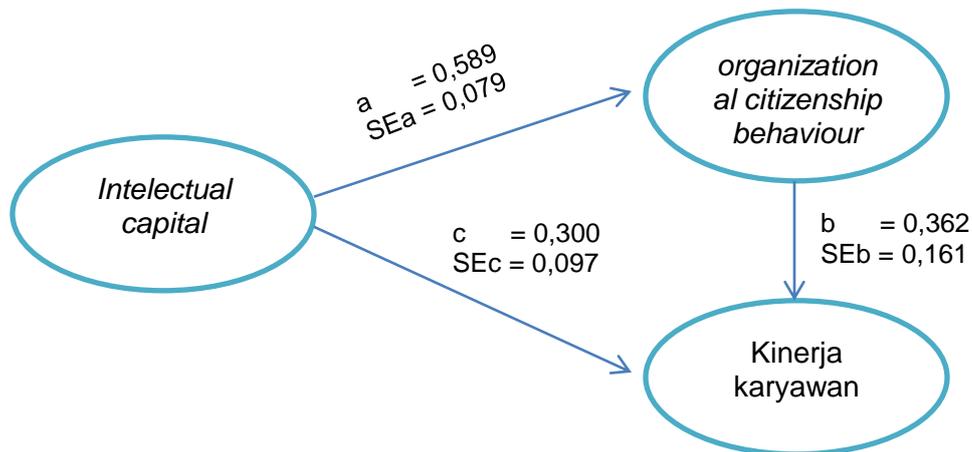
3. Uji mediasi pengaruh tidak langsung *intellectual capital*, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar

Hasil analisis data penelitian ini bertujuan untuk menguji *organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Dalam pengujian mediasi dalam penelitian ini digunakan uji sobel test.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan disajikan hasil uji mediasi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*

Sebelum dilakukan uji mediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour* maka terlebih dahulu akan disajikan gambar uji mediasi yaitu :



Gambar 5.4
Uji Mediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan gambar 5.4 maka besarnya pengaruh tidak langsung *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* yaitu sebesar 0,213 ($0,589 \times 0,362$). Hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* yaitu sebesar 21,30%.

Kemudian dalam menguji pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* maka digunakan uji sobel test, yang dapat disajikan melalui tabel 5.23 yaitu :

Tabel 5.23. Hasil uji Sobel Test Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

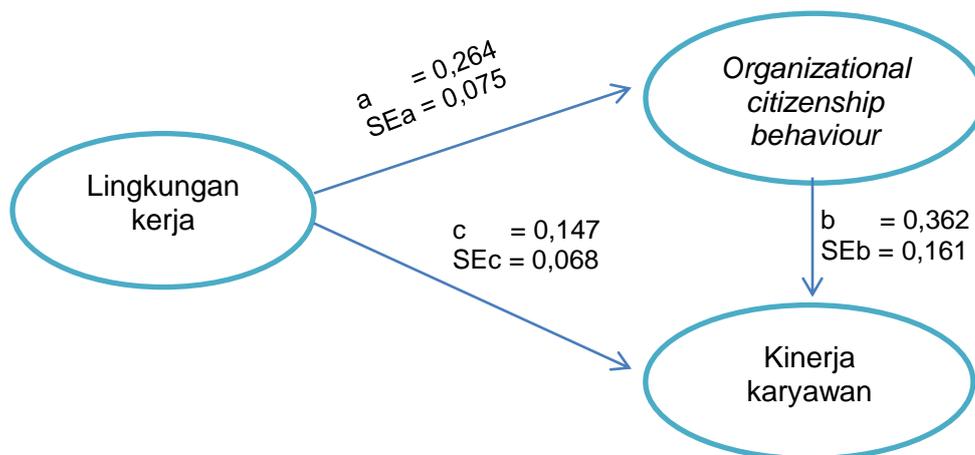
| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p-value: |
|----------------|-------|--|--|------------|
| a | 0.589 | Sobel test: 2.15268678 | 0.09904739 | 0.0313433 |
| b | 0.362 | Aroian test: 2.13515444 | 0.09986069 | 0.0327484 |
| s _a | 0.079 | Goodman test: 2.17065822 | 0.09822735 | 0.02995702 |
| s _b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> | <input type="button" value="Calculate"/> | |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.23 yakni hasil uji sobel test mengenai pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar diperoleh nilai pvalue sebesar 0,031. Dimana dengan nilai pvalue $0,031 < 0,05$ yang artinya *organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

b) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

Sebelum dilakukan uji mediasi, terlebih dahulu akan disajikan gambar uji mediasi yang dapat disajikan melalui gambar berikut ini :



Gambar 5.5
Uji Mediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan gambar 5.5 yakni uji jalur mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka perlu dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,096. Hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar yaitu sebesar 9,6%. Sedangkan untuk membuktikan apakah *organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan maka dapat dilakukan hasil uji sobel test yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.24. Hasil Perhitungan Uji Sobel Test Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

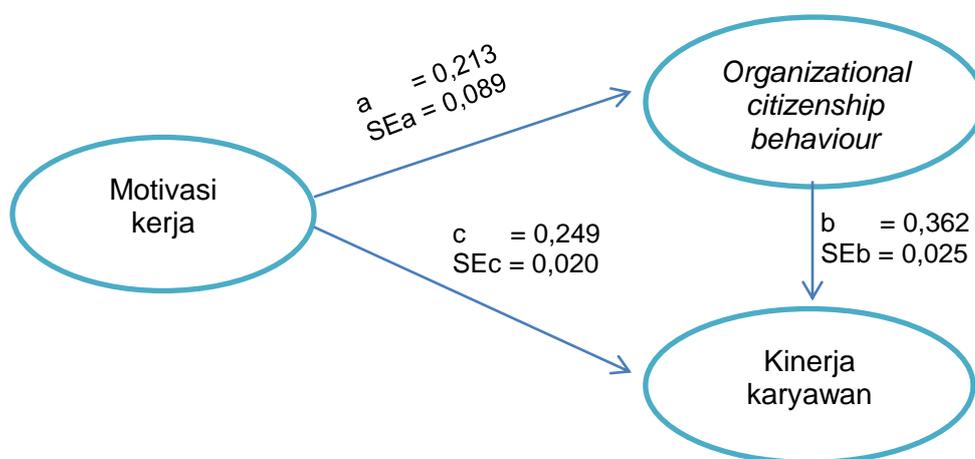
| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p-value: |
|----------------|-------|--|--|------------|
| a | 0.264 | Sobel test: 1.89486592 | 0.05043523 | 0.05811017 |
| b | 0.362 | Aroian test: 1.8427875 | 0.05186056 | 0.06536004 |
| s _a | 0.075 | Goodman test: 1.95162485 | 0.04896843 | 0.05098276 |
| s _b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> | <input type="button" value="Calculate"/> | |

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 5.24 yakni hasil sobel test maka diperoleh nilai pvalue sebesar 0,058 > 0,05, hal ini dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

Sebelum dilakukan uji mediasi, terlebih dahulu akan disajikan gambar uji mediasi yang dapat disajikan melalui gambar berikut ini :



Gambar 5.6
Hasil uji jalur Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan gambar 5.6 yakni hasil uji jalur mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,077. Hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebesar 7,7%. Kemudian hasil sobel test pengaruh tidak langsung yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.25. Hasil Perhitungan Uji Sobel Test Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p-value: |
|----------------|-------|---|-------------|------------|
| a | 0.213 | Sobel test: 1.6386962 | 0.04705326 | 0.10127655 |
| b | 0.362 | Aroian test: 1.56761949 | 0.04918668 | 0.11696996 |
| s _a | 0.089 | Goodman test: 1.72040941 | 0.0448184 | 0.08535805 |
| s _b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> <input type="button" value="Calculate"/> | | |

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 5.25 yakni hasil perhitungan sobel test maka diperoleh nilai pvalue sebesar 0,101. Dimana dengan nilai pvalue $0,101 > 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak dapat memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka akan disajikan hasil uji hipotesis yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.26. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

| No. | Uji Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Total Pengaruh | Sign. | Kep. |
|-----|--|-------------------|-------------------------|----------------|-------|------------|
| H1 | Pengaruh <i>intellectual capital</i> terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,583 | - | 0,589 | 0,000 | Signifikan |
| H2 | Pengaruh lingkungan kerja terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,264 | - | 0,264 | 0,000 | Signifikan |
| H3 | Pengaruh motivasi kerja <i>intellectual capital</i> terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,213 | - | 0,213 | 0,017 | Signifikan |
| H4 | Pengaruh <i>intellectual capital</i> terhadap kinerja karyawan | 0,300 | - | 0,300 | 0,002 | Signifikan |
| H5 | Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan | 0,147 | - | 0,147 | 0,030 | Signifikan |
| H6 | Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan | 0,249 | - | 0,249 | 0,020 | Signifikan |

| | | | | | | |
|----|--|-------|---|-------|-------|------------|
| H7 | Pengaruh motivasi kerja terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,362 | - | 0,362 | 0,025 | Signifikan |
|----|--|-------|---|-------|-------|------------|

Sumber : Hasil olahan data

Kemudian hasil uji mediasi pengaruh antara *intelectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.27. Hasil Uji Mediasi pengaruh *Intellectual Capital*, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

| No. | Model Pengujian | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Total Pengaruh | ρ -value | Keputusan |
|-----|--|-------------------|-------------------------|----------------|---------------|------------|
| 1 | Pengaruh <i>intellectual capital</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,300 | 0,213 | 0,513 | 0,031 | Signifikan |
| 2 | Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,147 | 0,096 | 0,243 | 0,058 | Signifikan |
| 3 | Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behaviour</i> | 0,249 | 0,077 | 0,326 | 0,101 | Signifikan |

Sumber : Hasil olahan data

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan dalam menguji pengaruh *intellectual capital*, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka pembahasan hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang menunjukkan bahwa pelaksanaan *intellectual capital* yang dilakukan oleh PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*, yang artinya dengan adanya *intellectual capital* yang dilakukan oleh perusahaan sudah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian setelah dilakukan pengujian pengaruh antara *intellectual capital* terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar menunjukkan bahwa pelaksanaan *intellectual capital* yang dilakukan oleh perusahaan selama ini memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Teori yang dikemukakan oleh Stewart (1997) bahwa modal intelektual dapat dipandang sebagai pengetahuan dalam pembentukan kekayaan intelektual dan pengaruhnya dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Sedangkan Suhardi dan Saefullah (2017) bahwa *intellectual capital* yang diukur dengan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, sehingga dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Stewart (1997) dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) dan sesuai dengan hipotesis penelitian.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan maka temuan penelitian ini bahwa lingkungan kerja memiliki dampak dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar yang artinya semakin baik lingkungan kerja yang ada dalam perusahaan maka *organizational citizenship behaviour* meningkat. Sedangkan dari hasil uji hipotesis penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Soentani (2013) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada

PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, sedangkan Warsito (2016) bahwa lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alif (2015) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*. Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya bahwa Warsito (2016) sejalan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, sedangkan Alif (2015) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

3) Pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa pemberian motivasi yang dilakukan oleh perusahaan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar telah memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karyawan yang artinya jika perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan maka akan dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Kemudian dalam uji hipotesis penelitian yang dilakukan selama ini bahwa motivasi memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, yang artinya motivasi kerja telah memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Soentono (2013) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alif (2015) bahwa motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh positif dan signifikan,

sehingga dalam penelitian yang dilakukan oleh penelii tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soentono (2013) dan Alif (2015).

4) Pengaruh *intelectual capital* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa *intelectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *intelectual capital* yang dilakukan oleh perusahaan telah memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Kemudian dalam uji hipotesis penelitian bahwa *intelectual capital* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dikatakan bahwa *intelectual capital* telah memberikan dampak yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Hatane (2013) bahwa *intelectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan Andrian (2014) bahwa *intelectual capital* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Hatane (2013) dan tidak mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Andrian (2014).

5) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif yang ada pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar akan memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian dalam penelitian ini bahwa antara lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dari persepsi karyawan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Wursanto (2016) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wursanto (2016) dan Suhardi dan Saefullah (2017).

6) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dikemukakan maka diperoleh koefisien jalur sebesar 0,249, hal ini dapat diartikan bahwa semakin banyak perusahaan melakukan motivasi kerja kepada karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar. Sedangkan dilihat dari nilai p value sebesar $0,020 < 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa dari persepsi karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar bahwa motivasi kerja telah memberikan pengaruh yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) yang meneliti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) yang mengatakan bahwa pemberian motivasi akan menyebabkan peningkatan semangat kerja

karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014).

7) Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh koefisien jalur sebesar 0,362. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik tanggapan karyawan dalam pelaksanaan *organizational citizenship behaviour* maka kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar akan meningkat.

Kemudian dari hasil uji hipotesis penelitian bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dari persepsi karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar maka dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian bahwa dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Saefullah (2017) dan Maryanto (2016).

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka akan disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya *intellectual capital* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, dimana temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* yang artinya lingkungan kerja yang ada dalam perusahaan memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* yang artinya motivasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan telah memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.
4. Pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini bahwa secara empirik *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, yang artinya *intellectual capital* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar yang dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan.
6. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan.
7. Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan yang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.

6.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Disarankan kepada perusahaan agar senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan bagian operasional agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini dilakukan dengan menyelenggarakan diklat yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

2. Disarankan agar untuk dapat mempertahankan karyawan yang lama dan tetap loyal sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kompensasi karyawan yang ditetapkan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Disarankan agar perusahaan perlu meningkatkan pengalaman kerja karyawan sehingga dapat diketahui kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. Disarankan agar perlunya perusahaan lebih meningkatkan fasilitas kerja guna mendukung penyelesaian kerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar.
5. Disarankan kepada perusahaan agar menetapkan gaji karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya selama bekerja pada perusahaan.
6. Sebaiknya perusahaan memberikan pelayanan jaminan kesehatan kepada karyawan untuk meningkatkan loyalitas kepada karyawan.
7. Sebaiknya perusahaan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan untuk selalu berkreaitif, inovasi dan melakukan pekerjaan yang ada pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abda Alif. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Ipg. Jurnal MIX, Volume VI, No. 2, Juni 2015
- Adrian Gozali dan Saerce Elsy Hatane. 2013. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan Khususnya di Industri Keuangan dan Industri Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2012. Jurnal Business Accounting Review, VOL. 2, NO.2, Juli 2014:208-217
- Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator. Cetakan Pertama, Penerbit : Zanafa Publishing, Pekanbaru.
- Aldag, R., dan Reschke, W. 2007. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. Center for Organization Effectiveness, Inc. 608/833-3332. pp. 1-8.
- Alviani, Geta dan Purnamasari. 2011. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan : Perspektif Balanced Scorecard. Jurnal Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang
- Andi Shigemi Muranaka, (2012), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Dana Niaga Mandiri Makassar. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar
- Arifah, Sarrah dan Medyawati, Henny. 2012. Analisis Pengaruh Elemen Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Pada Industri Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Universitas Gunadarma. (publication.gunadarma.ac.id)
- Bagia, I Wayan, 2015, Perilaku Organisasi. Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Jakarta, Erlangga
- Baroroh, Niswah. 2013. Analisis Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. Jurnal Dinamika Akuntansi, Volume 5 No. 2. Hal 172-182
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pei Hai Interbasional Wiratama Indonesia)
- Budyanto dan HW. Oetomo. 2011. The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. World Academy of Science, Engineering and Technology, vol. 75, 2011

- Damaryanthi, Anak Agung Inten. 2016. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai FEB", E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. Volume 5, No 2 Tahun 2016
- David Prasetyo Soentoro. (2013), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Di PT. Sucofindo. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Vol 2, No 1 (2013) Original source: <http://journal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/view/459>
- Denny Andriana, (2014) Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan Pertambangan dan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2010 – 2012) Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.2 | No.1 | 2014.
- Efandiana, Ludita. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Intellectual Capital Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Elfina, Debora & Nina, Ali. 2004. Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Makara: Sosial Humaniora, Vol.8, No.3, Desember 2004:105-111.
- Fahmi, Irfan. 2016. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Penerbit :Mitra Wacana Media, Jakarta
- Foster, Bill. 2009. Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. PPM : Jakarta.
- Hadiwijaya, Cahyo, Rendi, 2013. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening. Jurnal, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro. Semarang
- Hamali, Arif Yusuf, 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Mengelola Karyawan. Cetakan pertama, penerbit : CAPS, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Gramedia Media Sarana. Jakarta
- Hartatik Puji Indah, 2014, Buku Praktis Mengembangkan MSDM, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta
- Hasibuan Malayu S.P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan kedelapan belas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Husodo, Pratama Robert Yohanes. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari. Jurnal Agora Vol. 6.No.1

- Ikatan Akuntan Indonesia. 2015. Standar Akuntansi Keuangan, Penerbit : IAI Jakarta
- I Nyoman Crana Yuliana Diatmika, dkk (2016) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Alam Puri. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016: 7128-7155 ISSN : 2302-8912.
- Isyandi, B. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Persepektif Global. Penerbit : UNRI Press, Pekanbaru
- Jogiyanto, H.M. dan Abdillah, W. 2015. Konsep dan Aplikasi PLS (partial least square) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Kadarisman, M. 2012, Manajemen Kompensasi, cetakan pertama, Penerbit : Radja Grafindo Persada, Jakarta
- Kartika, Martha, dan Saerce Elsy Hatane. 2013. Pengaruh Intellectual Capital pada Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2007-2011. Business Accounting Review. Volume. 1. NO. 2. 2013.
- Kumalasari, Putu Diah dan Ida Bagus Putra Astika.(2013). Pengaruh Modal Intelektual pada Kinerja Keuangan di Bursa Efek Indonesia. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali.
- Kurniawati. 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia. Skripsi IBM ASMI, Jakarta.
- Leonard Ferdinan Permana, (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Artikel Ilmiah Mahasiswa 2016
- Luthans, Fred. 2012. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Maditinos, Dimitrios, et al. 2011. The Impact of Intellectual Capital on Firms' Market Value and Financial Performance. Journal of Intellectual Capital, MIBES Transactions, Vol 5, Issue 1, Spring 2011
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012. Evaluasi Kinerja SDM, cetakan keenam. Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Marisanti, E.K. 2012. "Analisis Hubungan Profitabilitas Terhadap Pengungkapan Intellectual Capital", JAAI. Vol.14 No.1 p.71–85. [Online] Tersedia:<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/564/56>
- Martoyo, Susilo. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Penerbit : BPFY, Yogyakarta

- Maryanto. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gondangrejo Karanganyar. Jurnal JI@P Vol.3 No.2 Agustus-Desember 2016-ISSN 2355-4223
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mohammad, Habib and Alias. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution. Jurnal Ilmu Pendidikan, (Online), Jilid 16, No. 2 ([http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ 16.2.7.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ%2016.2.7.pdf))
- Nawawi, Hadari. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Penerbit : Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemito S, Alex. 2012. Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia), cetakan kesembilan, edisi ketiga, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nuraini, T. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Yayasan Aini Syam : Pekanbaru.
- Organ, Dennis, W. 2006. Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences, California: Sage, Publications, Inc.
- Podsahasff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. 2010. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, Vol. 26 No. 3, 513-563.
- Pramelasari, Yosi Meta. 2010. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Nilai Pasar dan Kinerja Keuangan Perusahaan”, Universitas Diponegoro, 2010, Semarang.
- Pujiastuti, Endah Eny dan Heru, R. Kristanto HC. 2012. Intellectual Capital, Social Capital dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan (Study pada Bank Sleman). Jurnal Business Compference.
- Puspitasari, Maritza Ellanyndra. 2011. “Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Business Performance Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia”. Jurnal Tidak Dipublikasikan. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Riani, Asri Laksmi, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Rizqi, Zulmiati, dan Meiranto, Wahyu, 2012. Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Consumer Good Industry yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2005-2010). Diponegoro Journal of Accounting. Volume 1, No. 1, 1-15.

- Rivai, Veithzal., dan Sagala Jauvani. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge, 2015. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. edisi Kedelapan. Jilid dua. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta
- Rohayati, Ai. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Manajemen. Vol. 11, No 1.
- Rozak, Hasan. 2013. Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizen ship Behavior Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating. Jurnal Ekonomi Unisbank Semarang.
- Rustiarini, N. W. 2010. Pengaruh Corporate Governance pada Hubungan Corporate Social Responsibility dan Nilai Perusahaan. Simposium Nasional Akuntansi XIII, 15(1).
- Sangmook, Kim (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, International Journal of Manpower, Vol.27 No. 8, 2006 pp.722-740
- Sarwono, Sarlito Wirawan, 2012. Psikologi Lingkungan, Penerbit PT. Gramedia Grasindo, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2015. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi revisi, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Sathe, SK, Deshpande SS, Salunkhe DK. 1995. Functional properties of Winged bean (*Psophocarpus tetragonolobus*, L) proteins. J. Food Sci. 47: 503-506.
- Sawarjuwono, Abidin dan Kadir, 2003, "Intellectual Capital Disclosure Commitment : Myth or Reality?", Journal of Intellectual Capital, Vol.13, No. 1, pp. 39-56
- Sedarmayanti. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, edisi revisi, cetakan kelima. Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Setiawan, Toni. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas. Penerbit : PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Sihombing, Umberto. 2014. Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja, <http://www.dupdiknas.go.id>.
- Soegandhi, Vannecia, M. dkk. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra.

- Solikhah, Badingatus, Abdul Rohman, Wahyu Meiranto. 2010. Implikasi Intellectual Capital Terhadap Financial Performance, Growth dan Market Value; Studi Empiris dengan Pendekatan Simplistic Specification. Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto: 13-15 Oktober.
- Stewart, T.A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing.
- Sugiyono, 2016, Statistik Untuk Penelitian, cetakan kedua puluh tujuh, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Suhardi dan Saifullah. 2017. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. Jurnal Benefita 2 (1) Februari 2017 (55-71)
- Sulistiyani Ambar Teguh, dan Rosidah, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sumardjo, Mahendro dan Donni Juni Priansa, 2018. Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia : Konsep-Konsep Kunci. Cetakan Pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto Danang, 2012, Analisis Validitas dan Asumsi Klasik, cetakan pertama, Penerbit : Gava Media, Yogyakarta
- Sunyoto, Danang, 2015, Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : CAPS, Jakarta
- Suryana. 2011. Kewirausahaan pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses. Jakarta: Salemba Empat.
- Suwatno, Priansa, Juni, Donni, 2011, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Titisari, Purnamie, 2014, Peranan Organizational Citizenship Behavior, Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, Penerbit : Mitra Wacana Media Group, Jakarta.
- Tohardi, Ahmad, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Mandar Maju, Bandung
- Torang Syamsir, 2013, Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Ulum, Ihyaul. 2013. Intellectual Capital: Konsep dan Kajian Empiris Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Wahyuniardi, Rizki, Sidik Nurjaman, dan Muhammad Rafi Ramadhan. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Universitas Pasundan

- Warsito, Bambang. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja (Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu) Jurnal Ekonomi Modernisasi Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang <http://ejournal.ukanjuruhan.ac.id>
- Wicaksana, Adityas. 2011 Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Pertumbuhan dan Nilai Pasar Perusahaan` Pada Perusahaan Perbankan yang Tercatat di BEI, Universitas Diponegoro, Semarang
- Widarjo, W. 2011. Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapan Modal Intelektual pada Nilai Perusahaan. Simposium Nasional Akuntansi XIV Aceh.
- Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia : Suatu Kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Studi Bisnis. Vol. 3, No.1, Hal. 13-25
- Zuliyati, dan Ngurah, Arya, 2011. Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan, Dinamika Keuangan dan Perbankan, Nopember 2011, Hal: 113-125 Vol. 3, No. 1 ISSN :1979-487

KUESIONER

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA
COMFEED INDONESIA, TBK. CABANG MAKASSAR**

Dengan Hormat,

Dalam rangka penulisan tesis pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. Khususnya karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Cabang Makassar untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Angket ini bukan tes psikologi dari atasan atau darimanapun, maka dari itu Bapak/Ibu/Sdr. tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr. selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatian dan bantuannya, saya mengucapkan terima kasih.

Makassar, September 2019
Hormat saya,

Dwi Ningrum

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. JAPFA
COMFEED INDONESIA, TBK. CABANG MAKASSAR.**

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :(boleh diisi)
2. Jenis Kelamin :
 - Pria
 - Wanita
3. Umur :
 - Dibawah 25 tahun
 - 26 – 35 tahun
 - 36 – 45 tahun
 - 46 – 50 tahun
 - Diatas 50 tahun
4. Pendidikan terakhir
 - SLTA
 - D3
 - S1
 - Lain-lain
5. Masa kerja :
 - Dibawah 2 tahun
 - 2,1 – 3 tahun
 - 3,1 – 4 tahun
 - Diatas 5 tahun
6. Status Perkawinan :
 - Kawin
 - Belum Kawin

Petunjuk :

Pilihlah salah satu jawaban yang Anda anggap paling sesuai dengan diri Anda dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang dipilih.

| | |
|------------------------|-------|
| Pilihan jawaban : | Nilai |
| a. Sangat setuju | : 5 |
| b. Setuju | : 4 |
| c. Ragu-ragu | : 3 |
| d. Tidak setuju | : 2 |
| e. Sangat tidak setuju | : 1 |

PERNYATAAN :

INTELEKTUAL CAPITAL

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|----------------------------------|---|---------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. Kompetensi | | | | | | |
| | a. Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan | | | | | |
| | b. Kompetensi yang saya miliki mendukung dalam pelaksanaan kerja | | | | | |
| | c. Saya memiliki sikap untuk bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan yang ada dalam perusahaan | | | | | |
| 2. Komitmen Organisasi | | | | | | |
| | a. Saya merasa memiliki kenyamanan bekerja dalam perusahaan | | | | | |
| | b. Saya merasa bangga menjadi bagian dalam organisasi ini | | | | | |
| | c. Saya tetap loyal selama bekerja di perusahaan | | | | | |
| 3. Pengendalian Pekerjaan | | | | | | |
| | a. Pengawasan kerja karyawan berkaitan dengan penilaian kerja karyawan dalam perusahaan | | | | | |
| | b. Pengawasan kegiatan yang dilakukan selama ini dapat meningkatkan kinerja karyawan | | | | | |

LINGKUNGAN KERJA

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|------------------------------|--|---------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. Pelayanan Karyawan | | | | | | |
| | a. Perusahaan memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan yang bekerja dalam perusahaan | | | | | |
| | b. Perusahaan memberikan pelayanan jaminan kesehatan bagi karyawan | | | | | |
| | c. Perusahaan memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarga | | | | | |
| 2. Kondisi Kerja | | | | | | |
| | a. Kondisi kerja seperti penerangan, suhu udara dan sirkulasi udara mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya | | | | | |
| | b. Ruang kerja karyawan bebas dari kebisingan sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan | | | | | |
| | c. Fasilitas kerja yang disediakan oleh karyawan mendukung karyawan dalam penyelesaian pekerjaan | | | | | |
| 3. Hubungan Kerja | | | | | | |
| | a. Saya senantiasa bekerja sama dengan rekan kerja dalam menangani pekerjaan yang diberikan oleh atasan | | | | | |
| | b. Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dalam perusahaan | | | | | |
| | c. Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya | | | | | |

MOTIVASI KERJA

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1 | Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan kebutuhan hidupnya | | | | | |
| 2 | Saya memiliki keamanan dalam melaksanakan pekerjaan yang ada dalam perusahaan | | | | | |

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|-----------|--|----------------|-----------|----------|----------|-----------|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 3 | Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah pekerjaan yang ada dalam perusahaan | | | | | |
| 4 | Saya merasa dihargai oleh atasan saya selama bekerja dalam perusahaan | | | | | |
| 5 | Saran dan kritik yang diberikan oleh atasan saya membuat saya lebih maju | | | | | |

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|-----------|--|----------------|-----------|----------|----------|-----------|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1 | Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan | | | | | |
| 2 | Saya merasa puas bila pekerjaan saya selesai tepat waktu | | | | | |
| 3 | Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan | | | | | |
| 4 | Saya selalu terlibat dalam kegiatan yang ada dalam perusahaan | | | | | |
| 5 | Saya selalu mencari informasi yang penting untuk memberikan manfaat bagi perusahaan | | | | | |

KINERJA KARYAWAN

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|-----------|---|----------------|-----------|----------|----------|-----------|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1 | Saya memiliki kecermatan dan teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang saya tangani selama ini | | | | | |

| No | Daftar Pernyataan | Jawaban | | | | |
|-----------|---|----------------|-----------|----------|----------|-----------|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 2 | Kuantitas pekerjaan saya sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan | | | | | |
| 3 | Saya mandiri dalam melaksanakan pekerjaan saya yang ada dalam perusahaan | | | | | |
| 4 | Saya berinisiatif dalam melakukan pekerjaan yang sesuai tanggung jawab saya | | | | | |
| 5 | Saya mudah beradaptasi dengan pekerjaan, ketika atasan memindahkan saya di posisi jabatan yang baru | | | | | |

***** TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA
DALAM MENGISI KUESIONER INI *****

LAMPIRAN 1 : DATA RESPONDEN

| No resp | Jenis kelamin | Umur | Pendidikan terakhir | Masa kerja | Status |
|---------|---------------|------|---------------------|------------|--------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 9 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 10 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 12 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 16 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 17 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 19 | 1 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 20 | 1 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 21 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 22 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 23 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 24 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 25 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 26 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 28 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 29 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 30 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 31 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 33 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 34 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 35 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 36 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 37 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 38 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 39 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 40 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 41 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 42 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 43 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 44 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 45 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 46 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 48 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 49 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 50 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 51 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 52 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 53 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 54 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 55 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 56 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 57 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 58 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 59 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 60 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 61 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 62 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 63 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 64 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 65 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 66 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 67 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 68 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 69 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 70 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 71 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 72 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 73 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 74 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 75 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 76 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 77 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 78 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 79 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 80 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |

LAMPIRAN 2 : REKAP JAWABAN RESPONDEN

| No resp | Kompetensi | | | Komitmen organisasi | | | | P. Manajemen | | | Pelayanan karyawan | | | Kondisi kerja | | | | Hubungan kerja | | | Motivasi kerja | | | | | OCB | | | | | Kinerja karyawan | | | | | | | | |
|---------|------------|--------|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------------------|--------|--------|---------------|------|--------|--------|----------------|------|--------|----------------|--------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | X1.1.1 | X1.1.2 | X1.1.3 | X1.1 | X1.2.1 | X1.2.2 | X1.2.3 | X1.2 | X1.3.1 | X1.3.2 | X1.3 | X2.1.1 | X2.1.2 | X2.1.3 | X2.1 | X2.2.1 | X2.2.2 | X2.2.3 | X2.2 | X2.3.1 | X2.3.2 | X2.3.3 | X2.3 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | |
| 1 | 3 | 2 | 3 | 2,67 | 2 | 3 | 3 | 2,67 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 2 | 4 | 3,00 | 3 | 4 | 2 | 3,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2,67 | 4 | 2 | 3 | 3,00 | 3 | 3 | 3,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 2 | 3,00 | 2 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 3 | 3 | 3,00 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 2,67 | 2 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 4 | 3,50 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 2 | 3,00 | 2 | 3 | 2 | 2,33 | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 7 | 2 | 5 | 5 | 4,00 | 2 | 3 | 3 | 2,67 | 3 | 4 | 3,50 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 2 | 2 | 2 | 2,00 | 2 | 4 | 3,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 2 | 4 | 2 | 2,67 | 2 | 3 | 2 | 2,33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 9 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 2 | 3 | 2 | 2,33 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | |
| 10 | 5 | 2 | 3 | 3,33 | 4 | 2 | 4 | 3,33 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 12 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 3 | 3 | 3,67 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 4,50 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 4,50 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 3 | 3,50 | 3 | 4 | 5 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4 | 2 | 4 | 3,33 | 2 | 3 | 3 | 2,67 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 5 | 4 | 4 | 3,67 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 4,50 | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 22 | 5 | 3 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 23 | 5 | 3 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 4,50 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 5 | 3 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 3,00 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 3 | 2 | 3,00 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 2 | 4 | 3,33 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 27 | 4 | 4 | 2 | 3,33 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 2 | 4 | 3,33 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 4,50 | 2 | 2 | 3 | 2,33 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 2 | 2 | 4 | 2,67 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 3 | 2 | 2,50 | 2 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 2 | 3 | 3,00 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 30 | 4 | 3 | 5 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 4 | 4,50 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 3 | 3,33 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 31 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 4 | 4,50 | 4 | 5 | 2 | 3,67 | 2 | 2 | 3 | 2,33 | 2 | 2 | 4 | 2,67 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 3 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 3 | 5 | 4,00 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 33 | 5 | 3 | 5 | 4,33 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 34 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 35 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 39 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 5 | 5 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 4 | 4,50 | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 2 | 3,00 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 2 | 3 | 3,00 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 2,67 | 2 | 3 | 3 | 2,67 | 3 | 2 | 2,50 | 2 | 3 | 2 | 2,33 | 3 | 2 | 4 | 3,00 | 2 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 45 | 4 | 4 | 2 | 3,33 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 2 | 4 | 3 | 3,00 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 46 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 2 | 4 | 3,00 | 2 | 2 | 2 | 2,00 | 2 | 2 | 2 | 2,00 | 2 | 2 | 2 | 2,33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2</ | | | | | | | | | |

Frequencies

| | Statistics | | | | | |
|---------------------|------------|---|---------|--------|----------------|--------|
| | Valid | N | Missing | Mean | Std. Deviation | Sum |
| Jenis kelamin | 80 | | 0 | 1.4250 | .49746 | 114.00 |
| Umur | 80 | | 0 | 2.5750 | 1.11122 | 206.00 |
| Pendidikan terakhir | 80 | | 0 | 2.8375 | .92015 | 227.00 |
| Masa kerja | 80 | | 0 | 2.9125 | 1.16046 | 233.00 |
| Status | 80 | | 0 | 1.1375 | .34655 | 91.00 |
| X1.1.1 | 80 | | 0 | 3.7625 | .81511 | 301.00 |
| X1.1.2 | 80 | | 0 | 3.6500 | .88732 | 292.00 |
| X1.1.3 | 80 | | 0 | 3.6250 | .95963 | 290.00 |
| X1.2.1 | 80 | | 0 | 3.7125 | .85970 | 297.00 |
| X1.2.2 | 80 | | 0 | 3.6750 | .82332 | 294.00 |
| X1.2.3 | 80 | | 0 | 3.8000 | .89159 | 304.00 |
| X1.3.1 | 80 | | 0 | 3.6375 | .86043 | 291.00 |
| X1.3.2 | 80 | | 0 | 3.6250 | .90533 | 290.00 |
| X2.1.1 | 80 | | 0 | 3.8250 | .63195 | 306.00 |
| X2.1.2 | 80 | | 0 | 3.9875 | .64619 | 319.00 |
| X2.1.3 | 80 | | 0 | 3.7500 | 1.03728 | 300.00 |
| X2.2.1 | 80 | | 0 | 3.6750 | .80779 | 294.00 |
| X2.2.2 | 80 | | 0 | 3.7750 | .79516 | 302.00 |
| X2.2.3 | 80 | | 0 | 3.6625 | .81043 | 293.00 |
| X2.3.1 | 80 | | 0 | 3.7000 | .89159 | 296.00 |
| X2.3.2 | 80 | | 0 | 3.6125 | .97427 | 289.00 |
| X2.3.3 | 80 | | 0 | 3.7500 | .75473 | 300.00 |
| X3.1 | 80 | | 0 | 3.6875 | .86557 | 295.00 |
| X3.2 | 80 | | 0 | 3.7500 | .89301 | 300.00 |
| X3.3 | 80 | | 0 | 3.7500 | .86420 | 300.00 |
| X3.4 | 80 | | 0 | 3.9000 | .83590 | 312.00 |
| X3.5 | 80 | | 0 | 3.8750 | .75263 | 310.00 |
| Y.1 | 80 | | 0 | 3.6375 | .84560 | 291.00 |
| Y.2 | 80 | | 0 | 3.7000 | .73605 | 296.00 |
| Y.3 | 80 | | 0 | 3.7250 | .76266 | 298.00 |
| Y.4 | 80 | | 0 | 3.8875 | .74619 | 311.00 |
| Y.5 | 80 | | 0 | 4.2125 | .66929 | 337.00 |
| Z.1 | 80 | | 0 | 3.6125 | .70250 | 289.00 |
| Z.2 | 80 | | 0 | 3.7500 | .80347 | 300.00 |
| Z.3 | 80 | | 0 | 3.9125 | .82973 | 313.00 |
| Z.4 | 80 | | 0 | 4.1875 | .74789 | 335.00 |
| Z.5 | 80 | | 0 | 4.4250 | .61160 | 354.00 |

Frequency Table

Jenis kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pria | 46 | 57.5 | 57.5 | 57.5 |
| | Wanita | 34 | 42.5 | 42.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Umur

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 25 tahun | 16 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | 26-35 tahun | 19 | 23.8 | 23.8 | 43.8 |
| | 36-45 tahun | 34 | 42.5 | 42.5 | 86.3 |
| | 46-50 tahun | 5 | 6.3 | 6.3 | 92.5 |
| | > 50 tahun | 6 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan terakhir

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SLTA | 13 | 16.3 | 16.3 | 16.3 |
| | D.3 | 2 | 2.5 | 2.5 | 18.8 |
| | S.1 | 50 | 62.5 | 62.5 | 81.3 |
| | Lain lain | 15 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Masa kerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 2 tahun | 15 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| | 2.1 tahun-3 tahun | 12 | 15.0 | 15.0 | 33.8 |
| | 3.1-4 tahun | 18 | 22.5 | 22.5 | 56.3 |
| | > 5 tahun | 35 | 43.8 | 43.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Status

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kawin | 69 | 86.3 | 86.3 | 86.3 |
| | Belum kawin | 11 | 13.8 | 13.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | RR | 20 | 25.0 | 25.0 | 32.5 |
| | S | 41 | 51.3 | 51.3 | 83.8 |
| | SS | 13 | 16.3 | 16.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 8 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | RR | 26 | 32.5 | 32.5 | 42.5 |
| | S | 32 | 40.0 | 40.0 | 82.5 |
| | SS | 14 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 12 | 15.0 | 15.0 | 15.0 |
| | RR | 21 | 26.3 | 26.3 | 41.3 |
| | S | 32 | 40.0 | 40.0 | 81.3 |
| | SS | 15 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 9 | 11.3 | 11.3 | 11.3 |
| | RR | 17 | 21.3 | 21.3 | 32.5 |
| | S | 42 | 52.5 | 52.5 | 85.0 |
| | SS | 12 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | RR | 26 | 32.5 | 32.5 | 40.0 |
| | S | 36 | 45.0 | 45.0 | 85.0 |
| | SS | 12 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | RR | 23 | 28.8 | 28.8 | 36.3 |
| | S | 32 | 40.0 | 40.0 | 76.3 |
| | SS | 19 | 23.8 | 23.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 9 | 11.3 | 11.3 | 11.3 |
| | RR | 22 | 27.5 | 27.5 | 38.8 |
| | S | 38 | 47.5 | 47.5 | 86.3 |
| | SS | 11 | 13.8 | 13.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 14 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| | RR | 11 | 13.8 | 13.8 | 31.3 |
| | S | 46 | 57.5 | 57.5 | 88.8 |
| | SS | 9 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| | RR | 12 | 15.0 | 15.0 | 20.0 |
| | S | 58 | 72.5 | 72.5 | 92.5 |
| | SS | 6 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| | RR | 5 | 6.3 | 6.3 | 11.3 |
| | S | 59 | 73.8 | 73.8 | 85.0 |
| | SS | 12 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 1 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| | TS | 13 | 16.3 | 16.3 | 17.5 |
| | RR | 10 | 12.5 | 12.5 | 30.0 |
| | S | 37 | 46.3 | 46.3 | 76.3 |
| | SS | 19 | 23.8 | 23.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 9 | 11.3 | 11.3 | 11.3 |
| | RR | 16 | 20.0 | 20.0 | 31.3 |
| | S | 47 | 58.8 | 58.8 | 90.0 |
| | SS | 8 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 1 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| | TS | 5 | 6.3 | 6.3 | 7.5 |
| | RR | 15 | 18.8 | 18.8 | 26.3 |
| | S | 49 | 61.3 | 61.3 | 87.5 |
| | SS | 10 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 11 | 13.8 | 13.8 | 13.8 |
| | RR | 11 | 13.8 | 13.8 | 27.5 |
| | S | 52 | 65.0 | 65.0 | 92.5 |
| | SS | 6 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 14 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| | RR | 5 | 6.3 | 6.3 | 23.8 |
| | S | 52 | 65.0 | 65.0 | 88.8 |
| | SS | 9 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 15 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| | RR | 14 | 17.5 | 17.5 | 36.3 |
| | S | 38 | 47.5 | 47.5 | 83.8 |
| | SS | 13 | 16.3 | 16.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | RR | 17 | 21.3 | 21.3 | 28.8 |
| | S | 48 | 60.0 | 60.0 | 88.8 |
| | SS | 9 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 5 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | RR | 31 | 38.8 | 38.8 | 45.0 |
| | S | 28 | 35.0 | 35.0 | 80.0 |
| | SS | 16 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 7 | 8.8 | 8.8 | 8.8 |
| | RR | 23 | 28.8 | 28.8 | 37.5 |
| | S | 33 | 41.3 | 41.3 | 78.8 |
| | SS | 17 | 21.3 | 21.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | RR | 24 | 30.0 | 30.0 | 37.5 |
| | S | 34 | 42.5 | 42.5 | 80.0 |
| | SS | 16 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X3.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| | RR | 20 | 25.0 | 25.0 | 30.0 |
| | S | 36 | 45.0 | 45.0 | 75.0 |
| | SS | 20 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

X3.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | RR | 19 | 23.8 | 23.8 | 27.5 |
| | S | 43 | 53.8 | 53.8 | 81.3 |
| | SS | 15 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Y.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 5 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | RR | 33 | 41.3 | 41.3 | 47.5 |
| | S | 28 | 35.0 | 35.0 | 82.5 |
| | SS | 14 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Y.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | RR | 28 | 35.0 | 35.0 | 38.8 |
| | S | 39 | 48.8 | 48.8 | 87.5 |
| | SS | 10 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Y.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | RR | 28 | 35.0 | 35.0 | 38.8 |
| | S | 37 | 46.3 | 46.3 | 85.0 |
| | SS | 12 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Y.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | RR | 18 | 22.5 | 22.5 | 26.3 |
| | S | 44 | 55.0 | 55.0 | 81.3 |
| | SS | 15 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Y.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| | RR | 8 | 10.0 | 10.0 | 11.3 |
| | S | 44 | 55.0 | 55.0 | 66.3 |
| | SS | 27 | 33.8 | 33.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Z.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | RR | 35 | 43.8 | 43.8 | 46.3 |
| | S | 35 | 43.8 | 43.8 | 90.0 |
| | SS | 8 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Z.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | RR | 32 | 40.0 | 40.0 | 42.5 |
| | S | 30 | 37.5 | 37.5 | 80.0 |
| | SS | 16 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Z.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | RR | 25 | 31.3 | 31.3 | 33.8 |
| | S | 31 | 38.8 | 38.8 | 72.5 |
| | SS | 22 | 27.5 | 27.5 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Z.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 16 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | S | 33 | 41.3 | 41.3 | 61.3 |
| | SS | 31 | 38.8 | 38.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Z.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 5 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | S | 36 | 45.0 | 45.0 | 51.3 |
| | SS | 39 | 48.8 | 48.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 80 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .799 | 8 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1.1.1 | 25.7250 | 17.240 | .369 | .796 |
| X1.1.2 | 25.8375 | 16.796 | .388 | .795 |
| X1.1.3 | 25.8625 | 15.842 | .477 | .782 |
| X1.2.1 | 25.7750 | 15.696 | .583 | .765 |
| X1.2.2 | 25.8125 | 16.382 | .502 | .777 |
| X1.2.3 | 25.6875 | 14.749 | .710 | .744 |
| X1.3.1 | 25.8500 | 15.927 | .544 | .771 |
| X1.3.2 | 25.8625 | 15.943 | .504 | .777 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 80 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .850 | 9 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1.1 | 29.9125 | 22.714 | .335 | .854 |
| X2.1.2 | 29.7500 | 22.646 | .337 | .854 |
| X2.1.3 | 29.9875 | 18.266 | .653 | .825 |
| X2.2.1 | 30.0625 | 20.135 | .599 | .831 |
| X2.2.2 | 29.9625 | 19.986 | .635 | .827 |
| X2.2.3 | 30.0750 | 19.868 | .638 | .827 |
| X2.3.1 | 30.0375 | 19.176 | .661 | .824 |
| X2.3.2 | 30.1250 | 18.389 | .693 | .820 |
| X2.3.3 | 29.9875 | 20.899 | .531 | .838 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 80 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .884 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X3.1 | 15.2750 | 7.645 | .787 | .843 |
| X3.2 | 15.2125 | 7.638 | .755 | .851 |
| X3.3 | 15.2125 | 7.967 | .707 | .863 |
| X3.4 | 15.0625 | 8.009 | .730 | .857 |
| X3.5 | 15.0875 | 8.790 | .629 | .879 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 80 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .861 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y.1 | 15.5250 | 5.569 | .712 | .824 |
| Y.2 | 15.4625 | 6.277 | .625 | .844 |
| Y.3 | 15.4375 | 5.743 | .766 | .808 |
| Y.4 | 15.2750 | 6.151 | .653 | .838 |
| Y.5 | 14.9500 | 6.478 | .645 | .840 |

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 80 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

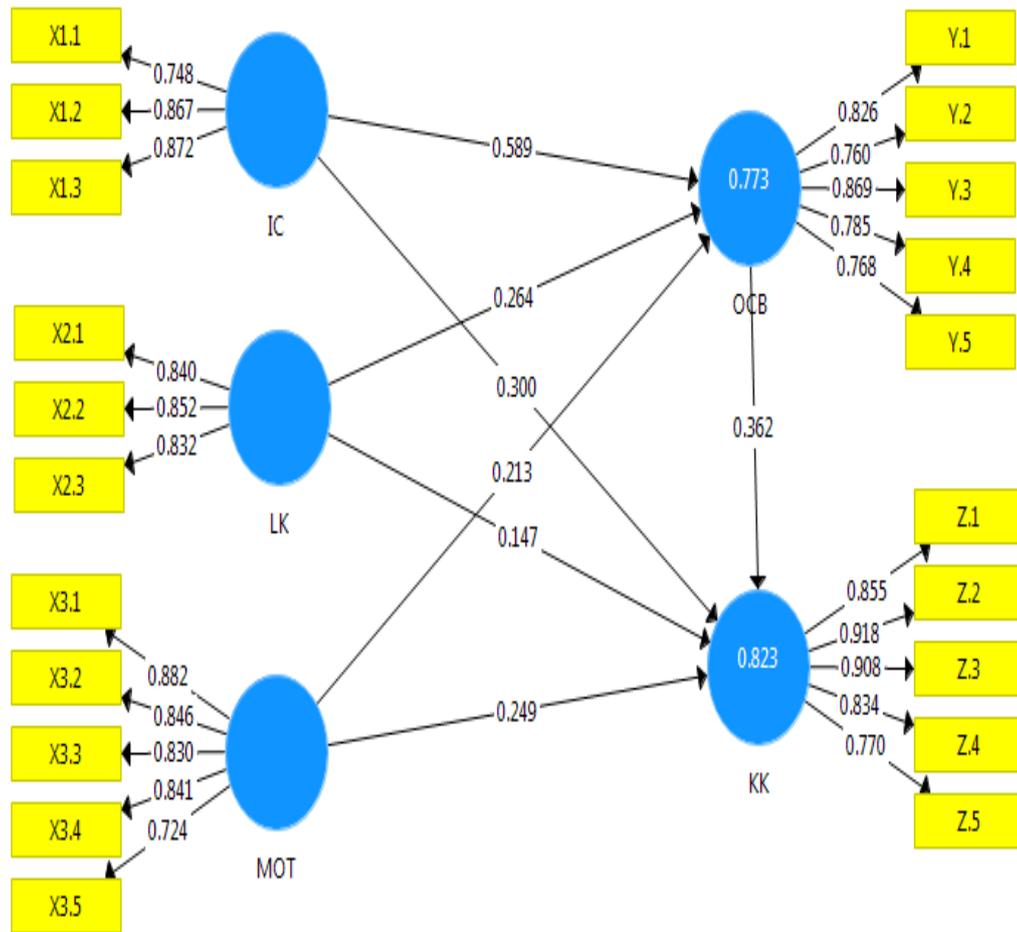
Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .910 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Z.1 | 16.2750 | 6.835 | .769 | .891 |
| Z.2 | 16.1375 | 6.095 | .860 | .871 |
| Z.3 | 15.9750 | 6.025 | .844 | .875 |
| Z.4 | 15.7000 | 6.719 | .741 | .896 |
| Z.5 | 15.4625 | 7.543 | .665 | .911 |

LAMPIRAN 4 : HASIL OLAH DATA ALGORITHM



Outer Loadings

| Matrix | | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | IC | KK | LK | MOT | OCB |
| X1.1 | 0.748 | | | | |
| X1.2 | 0.867 | | | | |
| X1.3 | 0.872 | | | | |
| X2.1 | | | 0.840 | | |
| X2.2 | | | 0.852 | | |
| X2.3 | | | 0.832 | | |
| X3.1 | | | | 0.882 | |
| X3.2 | | | | 0.846 | |
| X3.3 | | | | 0.830 | |
| X3.4 | | | | 0.841 | |
| X3.5 | | | | 0.724 | |
| Y.1 | | | | | 0.826 |
| Y.2 | | | | | 0.760 |
| Y.3 | | | | | 0.869 |
| Y.4 | | | | | 0.785 |
| Y.5 | | | | | 0.768 |
| Z.1 | | 0.855 | | | |
| Z.2 | | 0.918 | | | |
| Z.3 | | 0.908 | | | |
| Z.4 | | 0.834 | | | |

Discriminant Validity

| | Fornell-Larcker Criterion | Cross Loadings | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) | | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) |
|------|---------------------------|----------------|------------------------------------|-------|------------------------------------|
| | IC | KK | LK | MOT | OCB |
| X1.1 | 0.748 | 0.548 | 0.145 | 0.357 | 0.591 |
| X1.2 | 0.867 | 0.675 | 0.338 | 0.526 | 0.685 |
| X1.3 | 0.872 | 0.731 | 0.346 | 0.569 | 0.723 |
| X2.1 | 0.351 | 0.547 | 0.840 | 0.533 | 0.593 |
| X2.2 | 0.241 | 0.417 | 0.852 | 0.397 | 0.410 |
| X2.3 | 0.248 | 0.490 | 0.832 | 0.326 | 0.409 |
| X3.1 | 0.557 | 0.719 | 0.534 | 0.882 | 0.634 |
| X3.2 | 0.449 | 0.619 | 0.487 | 0.846 | 0.515 |
| X3.3 | 0.537 | 0.657 | 0.380 | 0.830 | 0.639 |
| X3.4 | 0.519 | 0.633 | 0.495 | 0.841 | 0.638 |
| X3.5 | 0.331 | 0.433 | 0.120 | 0.724 | 0.391 |
| Y.1 | 0.662 | 0.671 | 0.529 | 0.575 | 0.826 |
| Y.2 | 0.641 | 0.671 | 0.462 | 0.567 | 0.760 |
| Y.3 | 0.705 | 0.778 | 0.517 | 0.645 | 0.869 |
| Y.4 | 0.610 | 0.711 | 0.384 | 0.485 | 0.785 |
| Y.5 | 0.603 | 0.615 | 0.396 | 0.505 | 0.768 |
| Z.1 | 0.664 | 0.855 | 0.472 | 0.693 | 0.737 |
| Z.2 | 0.686 | 0.918 | 0.583 | 0.679 | 0.816 |
| Z.3 | 0.727 | 0.908 | 0.499 | 0.682 | 0.813 |
| Z.4 | 0.690 | 0.834 | 0.462 | 0.584 | 0.721 |

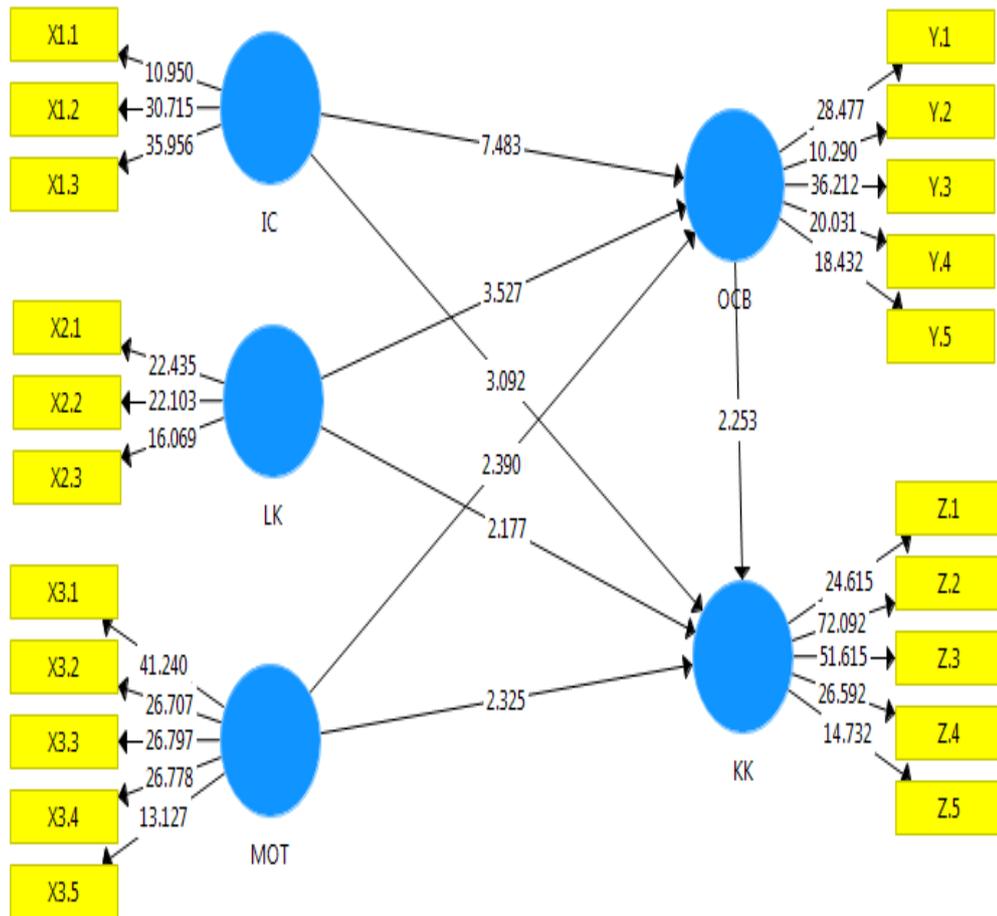
Construct Reliability and Validity

| Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|--------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| | Cronbach's Al... | rho_A | Composite Rel... | Average Varian... |
| IC | 0.775 | 0.790 | 0.870 | 0.691 |
| KK | 0.910 | 0.915 | 0.933 | 0.737 |
| LK | 0.797 | 0.812 | 0.879 | 0.708 |
| MOT | 0.884 | 0.899 | 0.915 | 0.683 |
| OCB | 0.861 | 0.866 | 0.900 | 0.644 |

R Square

| Matrix | R Square | R Square Adjusted |
|--------|----------|-------------------|
| | R Square | R Square Adjus... |
| KK | 0.823 | 0.813 |
| OCB | 0.773 | 0.764 |

LAMPIRAN 5 : HASIL BOOTSTRAPPING DALAM SMART PLS 3.0



Path Coefficients

| | Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | |
|------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------|----------|
| | Original Sampl... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O... | P Values |
| IC -> KK | 0.300 | 0.301 | 0.097 | 3.092 | 0.002 |
| IC -> OCB | 0.589 | 0.590 | 0.079 | 7.483 | 0.000 |
| LK -> KK | 0.147 | 0.147 | 0.068 | 2.177 | 0.030 |
| LK -> OCB | 0.264 | 0.256 | 0.075 | 3.527 | 0.000 |
| MOT -> KK | 0.249 | 0.255 | 0.107 | 2.325 | 0.020 |
| MOT -> OCB | 0.213 | 0.215 | 0.089 | 2.390 | 0.017 |
| OCB -> KK | 0.362 | 0.351 | 0.161 | 2.253 | 0.025 |

LAMPIRAN 6 : HASIL SOBEL TEST PENGARUH INTELEKTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB

| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p -value: |
|--------|-------|--|--|-------------|
| a | 0.589 | Sobel test: 2.15268678 | 0.09904739 | 0.0313433 |
| b | 0.362 | Aroian test: 2.13515444 | 0.09986069 | 0.0327484 |
| s_a | 0.079 | Goodman test: 2.17065822 | 0.09822735 | 0.02995702 |
| s_b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> | <input type="button" value="Calculate"/> | |

LAMPIRAN 7 : HASIL SOBEL TES PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB

| | Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p -value: |
|-------|--------|--|--|-------------|-------------|
| a | 0.264 | Sobel test: | 1.89486592 | 0.05043523 | 0.05811017 |
| b | 0.362 | Aroian test: | 1.8427875 | 0.05186056 | 0.06536004 |
| s_a | 0.075 | Goodman test: | 1.95162485 | 0.04896843 | 0.05098276 |
| s_b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> | <input type="button" value="Calculate"/> | | |

LAMPIRAN 8 : HASIL SOBEL TEST PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB

| | Input: | | Test statistic: | Std. Error: | p-value: |
|-------|--------|--|--|-------------|------------|
| a | 0.213 | Sobel test: | 1.6386962 | 0.04705326 | 0.10127655 |
| b | 0.362 | Aroian test: | 1.56761949 | 0.04918668 | 0.11696996 |
| s_a | 0.089 | Goodman test: | 1.72040941 | 0.0448184 | 0.08535805 |
| s_b | 0.161 | <input type="button" value="Reset all"/> | <input type="button" value="Calculate"/> | | |