



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BNI KANTOR CABANG BANYUWANGI**

TESIS

Oleh

Dony Kristiawan

200820101024

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2022



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BNI KANTOR CABANG BANYUWANGI**

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh

Dony Kristiawan

200820101024

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

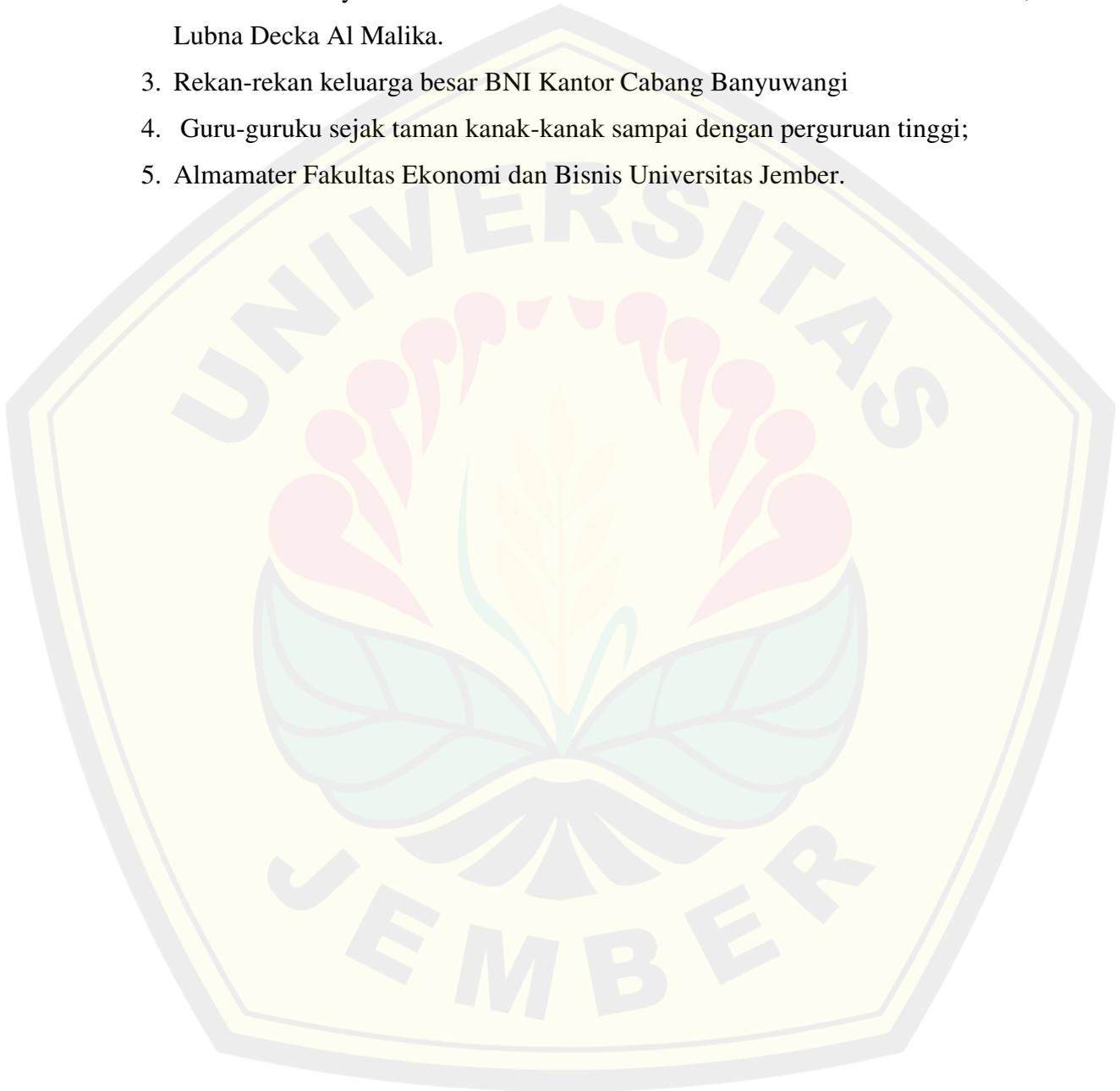
UNIVERSITAS JEMBER

2022

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Winarsih dan Bapak Qomardi yang tercinta;
2. Istriku Sheila Sylvania mahendra dan Ananda tercinta Decka Keenan Al Fatih,
Lubna Decka Al Malika.
3. Rekan-rekan keluarga besar BNI Kantor Cabang Banyuwangi
4. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



MOTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.
(terjemahan Surat Al-Mujadalah ayat 11)*)



*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Kumudasmoro Grafindo.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dony Kristiawan

NIM : 200820101024

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul ” Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 06 Juni 2022

Yang menyatakan,

Dony Kristiawan
NIM 200820101024

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI BNI KANTOR CABANG BANYUWANGI**

Oleh

Dony Kristiawan
NIM 200820101024

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr.Purnamie Titisari, S.E., M.Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si

PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi

Nama Mahasiswa : Dony Kristiawan

NIM : 200820101024

Jurusan : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 06 Juni 2022

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.
NIP. 197501062000032001

Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si
NIP. 760 014 663

Menyetujui,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. Handriyono, M.Si.
NIP. 196208021990021001

PENGESAHAN

Tesis berjudul ” Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi” karya Dony Kristiawan telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Senin, 06 Juni 2022

tempat : Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Tim Penguji:

Ketua,

Anggota

Dr. Sri Wahyu Lelly H.S , S.E., M.Si.
NIP 19740502 200003 2 001

Dr. Handriyono, M.Si.
NIP 196208021990021001

Mengesahkan / Menyetujui

Universitas Jember
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dekan,

Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si
NIP.196610201990022001

RINGKASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* Di BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Dony Kristiawan, 200820101024; 124 Halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perkembangan dunia perbankan di Indonesia mengalami tumbuh kembang dengan sangat pesat, tak terkecuali dengan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang merupakan salah satu Cabang dari PT BNI (Persero) Tbk. Agar tetap bertahan, maka harus berani menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya manusia menjadi kunci agar dapat memberikan hasil yang maksimal. Dari segi kinerja DPK, masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari target yang ditetapkan oleh manajemen. Hal ini tercermin dari nilai DPK pada Bulan Mei Tahun 2021 yang mengalami penurunan sebesar 9,9 Milyar terhadap nilai DPK pada 31 Desember 2020 yang mana hal ini disebabkan oleh turunnya kinerja karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Hal ini merupakan prestasi yang kurang baik mengingat tidak tercapainya target penilaian yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik diperlukan perbaikan lingkungan kerja, peningkatan kompetensi, serta kompensasi agar memenuhi target kinerja pegawai dan diharapkan akan berdampak pada tercapainya target kinerja cabang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Riset gap pada penelitian terdahulu juga turut serta menjadi dasar dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai BNI Kantor Cabang Banyuwangi yaitu sebanyak 108 orang dengan status karyawan tetap dan bekerja lebih dari satu tahun. Sampel dalam penelitian ini terbagi dalam 5 (lima) kategori yaitu Kantor Cabang Utama Banyuwangi berjumlah 66 orang, Kantor Cabang Pembantu Genteng berjumlah 10 orang, Kantor Cabang Pembantu

Rogojampi berjumlah 10 orang, Kantor Cabang Pembantu Muncar berjumlah 9 orang, Kantor Cabang Pembantu Banterang berjumlah 5 orang, Kantor Kas Jajag berjumlah 5 orang dan Kantor Kas Ketapang berjumlah 3 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode Sampel Jenuh/Metode Sensus, dimana dalam menentukan sampel dengan seluruh anggota populasinya dipilih menjadi sampel.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *Explanatory Research*. Adapun alasan pemilihan metode ini adalah untuk menyesuaikan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dapat menjawab rumusan masalah penelitian meliputi: 1) Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan meningkatkan OCB, 2) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Kompetensi yang sesuai akan meningkatkan OCB, 3) Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan OCB, 4) Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan, 5) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Kompetensi yang sesuai akan meningkatkan Kinerja Karyawan, 6) Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan Kinerja Karyawan, 7) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa OCB yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan, 8) Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, 9) Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan, 10) Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

SUMMARY

Influence of Work Environment, Competence, and Compensation on Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables in BNI Branch Office Banyuwangi. Dony Kristiawan, 200820101024; 124 Pages; Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The development of the banking world in Indonesia has grown very rapidly, not least with BNI Branch Office Banyuwangi which is one of the Branches of PT BNI (Persero) Tbk. In order to survive, it must dare to face change and win the competition. Human resources are the key to providing maximum results. In terms of DPK performance, there are still shortcomings and still far from the targets set by management. This is reflected in the value of DPK in May 2021 which decreased by 9.9 billion to the value of DPK on December 31, 2020 which is due to the decline in employee performance of PT. BNI Branch Office Banyuwangi. This is a poor achievement considering the non-achievement of the assessment target that has been determined by the company. To realize better performance, it is necessary to improve the work environment, increase competence, and compensation in order to meet employee performance targets and are expected to have an impact on achieving branch performance targets. This research aims to analyze the influence of the work environment, competence and compensation on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable in BNI Branch Office Banyuwangi. Gap research in previous studies also participated in this research.

In this study, the population is all employees of Branch Office Banyuwangi, namely as many as 108 peoples with permanent employee status and work for more than one year. The sample in this study was divided into 5 (five) categories, namely Main Branch Office of Banyuwangi total 66 peoples, Auxiliary Branch Office of Genteng total 10 peoples, Auxiliary Branch Office of

Rogojampi total 10 peoples, Auxiliary Branch Office of Muncar total 9 peoples, Auxiliary Branch Office of Banterang total 5 peoples, Cash Office of Jajag total 5 peoples and Cash Office of Ketapang total 3 peoples. Sampling techniques in this study use the Saturated Sample method / Census Method, where in determining the sample with all members of the population are selected into a sample.

This study uses explanatory research type of research. The reason for choosing this method is to adjust to the purpose of research, namely analyzing the relationship or influence between variables through hypothesis testing.

The results of data processing show that hypothesis testing can answer the formulation of research problems including: 1) The Work Environment has a significant positive effect on OCB. This proves that a good Working Environment will improve OCB, 2) Competence has a significant positive effect on OCB. This proves that appropriate competence will increase OCB, 3) Compensation has a significant positive effect on OCB. This proves that appropriate compensation will improve OCB, 4) The Work Environment has a significant positive effect on Employee Performance. This proves that a good Work Environment will improve Employee Performance, 5) Competence has a significant positive effect on Employee Performance. This proves that the appropriate Competencies will improve Employee Performance, 6) Compensation has a significant positive effect on Employee Performance. This proves that appropriate compensation will improve employee performance, 7) OCB has a significant positive effect on employee performance. This proves that a good OCB will improve Employee Performance, 8) Track test results show that OCB is proven to mediate the influence of the Work Environment on Employee Performance, 9) Track test results show that OCB is proven to mediate the influence of Competence on Employee Performance, 10) Track test results show that OCB is proven to mediate the influence of Compensation on Employee Performance.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ” Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Program Pasca Sarjana Studi Manajemen (S2) dan mencapai gelar Magister Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota.
2. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. selaku Penguji Utama, Dr. Handriyono, M.Si., M.Si. selaku Penguji Anggota.
3. Dr. Handriyono, M.Si., M.Si selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
4. Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
5. Dr. Ir. Iwan Taruna, M.Eng, IPM. Selaku Rektor Universitas Jember
6. Ibunda Winarsih, Bapak Qomardi dan Istriku Sheila Sylvania Mahendra yang telah memberikan dorongan dan doanya demi terselesaikannya tesis ini;
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Jember, 06 Juni 2022

Dony Kristiawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN BIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Penelitian Terdahulu	12
2.1.1 Lingkungan Kerja	12
2.1.2 Kompetensi	17
2.1.3 Kompensasi	19
2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)	20
2.1.5 Kinerja	24
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.4 Hipotesis Penelitian	35

2.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	35
2.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	35
2.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	36
2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	36
2.4.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	37
2.4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	38
2.4.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja.....	38
2.4.8 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam Memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.4.9 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	39
2.4.10 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	40
BAB 3. METODE PENELITIAN	41
3.1 Rancangan Penelitian	41
3.2 Populasi	41
3.3 Sampel	41
3.4 Jenis dan Sumber Data	42
3.4.1 Jenis Data	42
3.4.2 Sumber Data.....	42
3.5 Identifikasi Variabel	43
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	44
3.7 Metode Analisis Data	48
3.7.1 Uji Instrumen	48
3.7.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	50
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	52
3.7.4 Uji Hpotesis.....	53

3.7.5 Trimming Theory	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum	56
4.1.1 Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) dan Struktur Organisasi	57
4.2 Deskriptif Karakteristik Responden	58
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.3.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X_1).....	61
4.3.2 Deskripsi Variabel Kompetensi (X_2)	62
4.3.3 Deskripsi Variabel Kompensasi (X_3).....	63
4.3.4 Deskripsi Variabel OCB (Z)	64
4.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	65
4.4 Uji Instrumen	65
4.4.1 Uji Validitas.....	65
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	67
4.4.3 Uji Normalitas Data.....	67
4.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
4.6. Uji Asumsi Klasik	71
4.6.1 Uji Multikolinieritas	71
4.6.2 Uji Heteroskedastisitas	72
4.7 Uji Hipotesis	73
4.7.1 Uji t.....	73
4.7.2 Menghitung Jalur.....	74
4.8 Pembahasan	76
4.8.1 Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap OCB	76
4.8.2 Kompetensi berpengaruh terhadap OCB	77
4.8.3 Kompensasi berpengaruh terhadap OCB	79
4.8.4 Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	80
4.8.5 Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.8.6 Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	83
4.8.7 OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	85

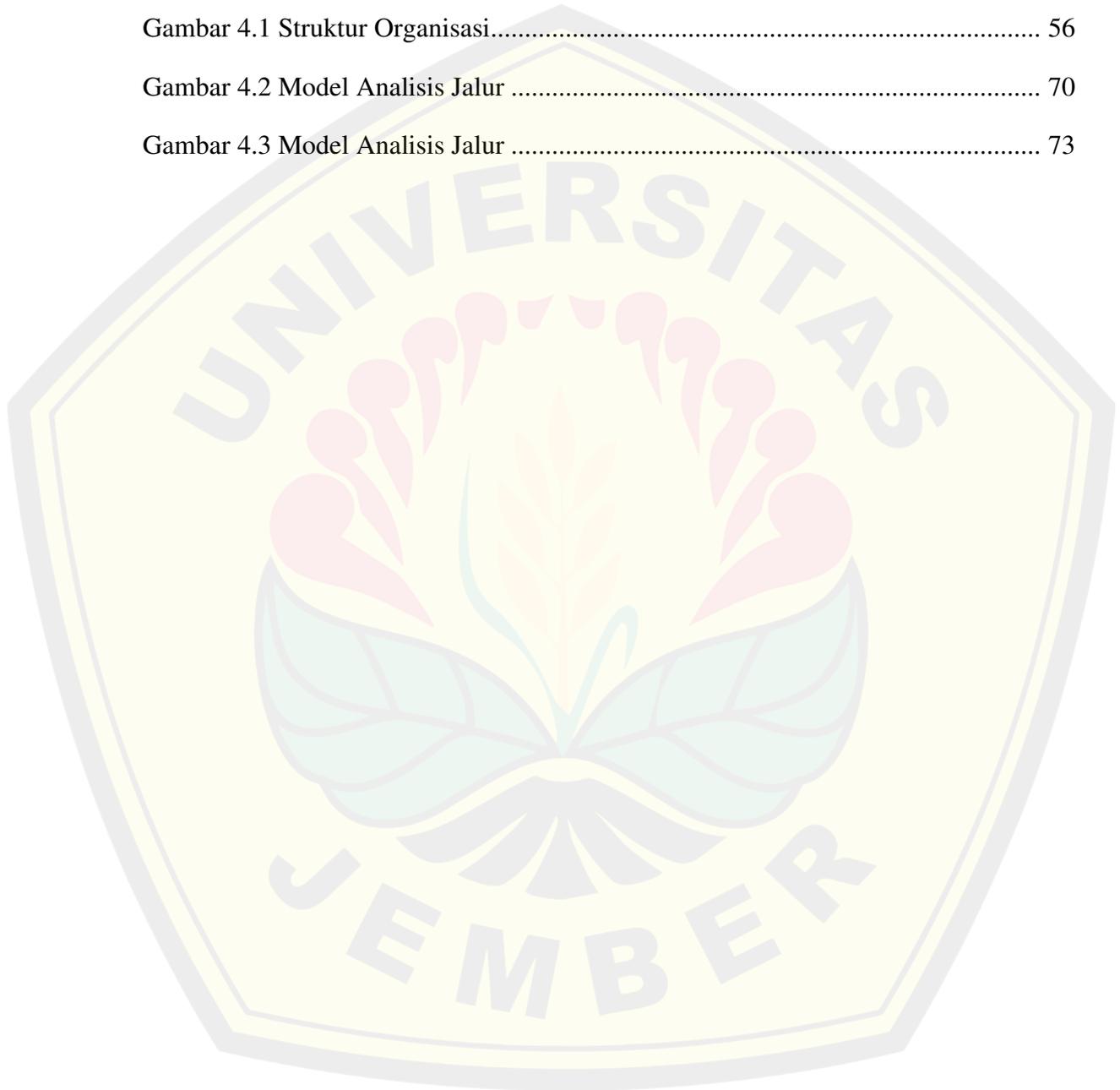
4.8.8 OCB memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	86
4.8.9 OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	87
4.8.10 OCB memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	88
4.9 Keterbatasan Penelitian	89
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran	91
5.2.1 Bagi Akademisi	91
5.2.2 Bagi BNI Kantor Cabang Banyuwangi	91
5.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Nilai DPK PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi 2021	5
Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021	5
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Jumlah karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi	41
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	57
Tabel 4.2 Usia Responden	57
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	58
Tabel 4.4 Pekerjaan Responden	58
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden	59
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Lingkungan Kerja .	60
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompetensi	60
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi	61
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap OCB	62
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	63
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	64
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas	66
Tabel 4.14 Hasil <i>Path Analysis</i> Variabel	67
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas	70
Tabel 4.16 Hasil Uji Glejser	71
Tabel 4.17 Hasil Uji t	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	33
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	56
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur	70
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur	73



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia Perbankan di Indonesia mengalami tumbuh kembang dengan sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dari sektor riil semakin meningkatnya jumlah perusahaan perbankan yang tumbuh di Indonesia. Kejadian hal ini tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal dunia perbankan seperti meningkatnya jumlah kebutuhan kredit masyarakat saja, akan tetapi tidak terlepas dari faktor internal perbankan juga, seperti kemajuan teknologi dan sumber daya manusia serta aspek pelayanan yang ada bank itu sendiri. Paradigma ini menjadikan perusahaan perbankan lebih kooperatif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Perbankan dituntut melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat menghadapi persaingan yang ketat (Riadi, 2017).

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan perangkat atas kelancaran aktifitas suatu perusahaan, karena manusia merupakan faktor tenaga kerja yang dapat tumbuh dan berkembang. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya manusia masih menjadi sorotan utama dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di era globalisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana yang modern tetapi kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperbaiki guna untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Setiyawan & Waridin, 2006).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Melalui kinerja, dapat dilihat kemampuan seorang karyawan terhadap pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila kinerja sumberdaya manusia tinggi, secara otomatis kinerja organisasi akan tinggi. Sebaliknya apabila kinerja sumber daya manusia rendah, dapat menyebabkan menurunnya kinerja organisasi. Oleh karena

itu dibutuhkan tolak ukur atau penentu yang dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja seorang karyawan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya adalah lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kinerja karyawan yang optimal salah satunya juga didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak lepas dari berbagai keadaan lingkungan disekitarnya. Demikian pula dalam melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar mereka, yaitu lingkungan kerja. Menurut Sutrisno, (2010:118) lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Lingkungan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyelenggarakan aktivitas-aktivitas organisasi. Lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat memacu produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Lingkungan yang mendukung akan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh sehingga *output* kerja yang maksimal dapat dicapai.

Kinerja karyawan yang maksimal juga didukung dengan kompetensi karyawan yang tinggi. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku, tujuan dari pada perangai konsep diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau yang berprestasi rata-rata. Penguasaan masalah dan keterampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar dari pada mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama, dan mahal. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata (Taufikurrohman, 2009:25). Permasalahan kompetensi dalam kaitannya

dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan wacana yang tengah berkembang, ketika organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan persaingan yang semakin tajam. Organisasi di negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktik pengelolaan SDM yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM. Dalam pengelolaan SDM suatu organisasi di era kompetisi ini memberi kesadaran bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan.

Kompensasi yang layak merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat kompensasi juga merupakan salah satu komponen yang sangat penting bagi setiap tenaga kerja karena kompensasi/balas jasa akan dipergunakan oleh tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya. Hal ini sangat mungkin terjadi pada perusahaan karena adanya berbagai hal yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Menurut Simamora (2004:442) menyatakan bahwa kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan keorganisasian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Perusahaan harus selektif dalam merekrut sumber daya manusia yang berkualitas agar memiliki karakter OCB. Titisari (2014: 4-5) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bentuk kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di lingkungan kerjanya. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja, sehingga perusahaan mengharapkan karyawan yang mempunyai karakter OCB, karena peran OCB begitu penting dan berdampak positif bagi perusahaan. Sikap OCB yang dimiliki karyawan akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, karena karyawan akan saling berkontribusi secara penuh karena kecintaanya terhadap perusahaan sehingga karyawan akan bertanggung jawab secara penuh

dan menjadi karyawan yang mempunyai perilaku yang diharapkan oleh perusahaan.

Perbankan memiliki peranan penting dalam perekonomian dan pembangunan di Indonesia. Perubahan-perubahan yang positif dilingkungan eksternal khususnya tentang kebijakan pemerintah tentang perbankan, iklim investasi, peningkatan pendapatan masyarakat, serta kemajuan dunia industri dan bisnis telah mendorong tumbuhnya industri perbankan di Indonesia, hal ini dapat dilihat maraknya Bank-Bank yang beroperasi di Indonesia, baik Bank-Bank milik negara, Bank Swasta Nasional, maupun Bank-Bank luar negeri yang membuka cabang di Indonesia. Bahkan perusahaan jasa keuangan diluar perbankan semakin tumbuh dan berkembang.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai salah satu bank BUMN memiliki tantangan dan persaingan juga dengan bank BUMN lainnya. Agar tetap bertahan, maka harus berani menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimum. Douglas (2008:121) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Peneliti mengambil objek pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi dikarenakan adanya fenomena rendahnya nilai DPK yang dicapai PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi. Dana pihak ketiga (simpanan) berdasarkan UU Perbankan No. 10 tahun 1998 adalah dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan, dan bentuk lainnya. DPK merupakan sumber dana terbesar yang dikelola oleh bank yang bisa mencapai 80% sampai dengan 90% dari seluruh dana. Berikut nilai DPK yang dicapai PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi:

Tabel 1.1 Nilai DPK PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi 2021

No	Keterangan	Jumlah (Juta)
1	Realisasi 31 Des 2020	210,657
2	Target FY 2021	222,131
3	Target Mei	215,438
4	Realisasi 30/04/2021	207,628
5	Realisasi 31/05/2021	200,687
6	<i>Growth</i> YTD	(9,969.98)
7	<i>Growth</i> MTD	(6,941.12)
8	<i>Shortage</i> FY 2021	(21,443.55)
9	<i>Shortage</i> Mei	(14,750.63)

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi, 2021

Nilai DPK PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021 terjadi penurunan. Nilai DPK ini jika dibiarkan secara terus menerus akan memberikan pengaruh negatif pada Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi. Dampak negatif tersebut salah satunya akan menurunkan kinerja karyawan dikarenakan tidak bisa melakukan proses pencairan kredit sehingga target yang seharusnya dicapai oleh masing-masing karyawan tidak tercapai. Nilai DPK PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021 menjelaskan bahwa pada tahun 2021 terjadi penurunan kinerja karyawannya. Berikut data penilaian Kinerja Karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021:

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021

No	Hasil Kerja	Bobot (%) x Skor	Penilaian	Target Penilaian
1	Kuantitas	0,02 x 70	14	20
2	Kualitas	0,02 x 70	14	20
3	Ketepatan waktu	0,02 x 70	14	20
4	Kehadiran	0,02 x 80	16	20
5	Kemampuan bekerja sama	0,02 x 75	15	20
Jumlah			73	100

Sumber: PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi, 2022

Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi 2021 menunjukkan bahwa beberapa karyawan masih kurang mampu menyelesaikan tugas-tugasnya secara optimal. Persoalan terhadap Karyawan PT. BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang terjadi disebabkan adanya karyawan yang

memiliki integritas serta kapabilitas yang tinggi namun belum memiliki kecakapan dalam bidang akademis yang baik dalam melakukan sebuah pekerjaan misalnya beraneka ragam lingkup pendidikan yang seharusnya lebih memprioritaskan kepada pendidikan ekonomi. Tidak hanya itu, penurunan kinerja juga disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya kurang kondusifnya lingkungan kerja, kurangnya kompetensi, kompensasi yang diterima serta rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dalam bekerja.

Lingkungan kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi diketahui bahwa selama Pandemi Covid 19 penggunaan internet *load*-nya cukup tinggi sehingga akses jaringan internet sering terjadi gangguan serta terdapat sarana-sarana pendukung lainnya yang rusak contohnya AC dan *printer* sehingga dapat mengganggu konsentrasi karyawan saat bekerja. Selain itu, peletakan meja kerja karyawan yang dekat membuat karyawan susah fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penataan yang tidak efisien itu menjadikan mereka kebanyakan selalu berbincang-bincang dengan rekan kerjanya serta mayoritas dari karyawan memakai waktu berkerjanya sambil bermain *handphone* yang menyenangkan dalam menghapus rasa jenuh.

Kompetensi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi diketahui bahwa secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini disebabkan karena kompetensi setiap karyawan tidak merata sehingga masih terdapat beberapa karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang tidak mau belajar dalam mencari solusi permasalahan yang ada. Dalam bekerja pun karyawan juga tidak memiliki semangat untuk bekerja sehingga kemungkinan dapat menyebabkan penurunan tingkat kinerja. Menurut Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Kompensasi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi diketahui bahwa adanya beberapa karyawan mengeluh terkait kebijakan pemberian kompensasi finansial yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan

karyawan. Tingkat pekerjaan yang tinggi mengakibatkan karyawan harus menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja. Pelaksanaan lembur dilakukan mulai jam 18.00 – 20.00 WIB, namun kelebihan jam kerja ini tidak dihitung sebagai jam lembur melainkan sebagai dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Ketidapuasan atas sistem kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan berdampak terhadap kegiatan pelaksanaan kerja sehari-hari dimana dapat menurunkan hasil kerja karyawan seperti tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

OCB karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi diketahui bahwa ada beberapa karyawan yang acuh dengan sesama rekan kerja sehingga ia menuntut karyawan lain untuk segera menyelesaikan tugasnya demi kepentingannya sendiri. Selain itu ketika terdapat karyawan lain sedang tidak masuk kerja lantaran izin sakit maupun cuti hamil, maka terkadang masih terdapat rekan kerja karyawan merasa keberatan untuk bersedia membantu menagihkan nasabah yang tidak menjadi tanggungjawab mereka. Perilaku karyawan yang menjadi tuntutan perusahaan tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga *extra-role* di dalam perusahaan.

Penelitian Basu (2015) menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di India. Penelitian Manani (2019) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya. Penelitian Omari (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yordania. Penelitian Sang (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China. Penelitian Chong (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China. Penelitian Suhardi (2017) menunjukkan 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. Penelitian Amalia (2019) menunjukkan bahwa

kompetensi, kompensasi dan efektivitas manajerial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan. Penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa pengaruh variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: Baik variabel Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi apabila melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian Sari (2020) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik. Namun terdapat *research gap* pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Fajarina *et al* (2020) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda. Hal ini dikarenakan *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak mendapat apresiasi penuh ketika karyawan PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda mencapai target yang telah ditetapkan.

1.2 Rumusan Masalah

Bersumber pada hasil-hasil penelitian terdahulu, ditemukan sejumlah rujukan yang mengarah pada pentingnya mengangkat topik penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel *intervening*, maka pada penelitian ini dikembangkan berbagai faktor yang berkaitan dengan pembentukan kinerja karyawan. Nilai DPK PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi 2021 terjadi penurunan. Nilai DPK ini jika dibiarkan secara terus menerus akan memberikan pengaruh negatif pada Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Banyuwangi. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- b. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?

- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- d. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- e. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- f. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- g. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- h. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- i. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?
- j. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- h. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- i. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- j. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan wawasan, pengetahuan dan pengembangan bahan kajian dalam mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

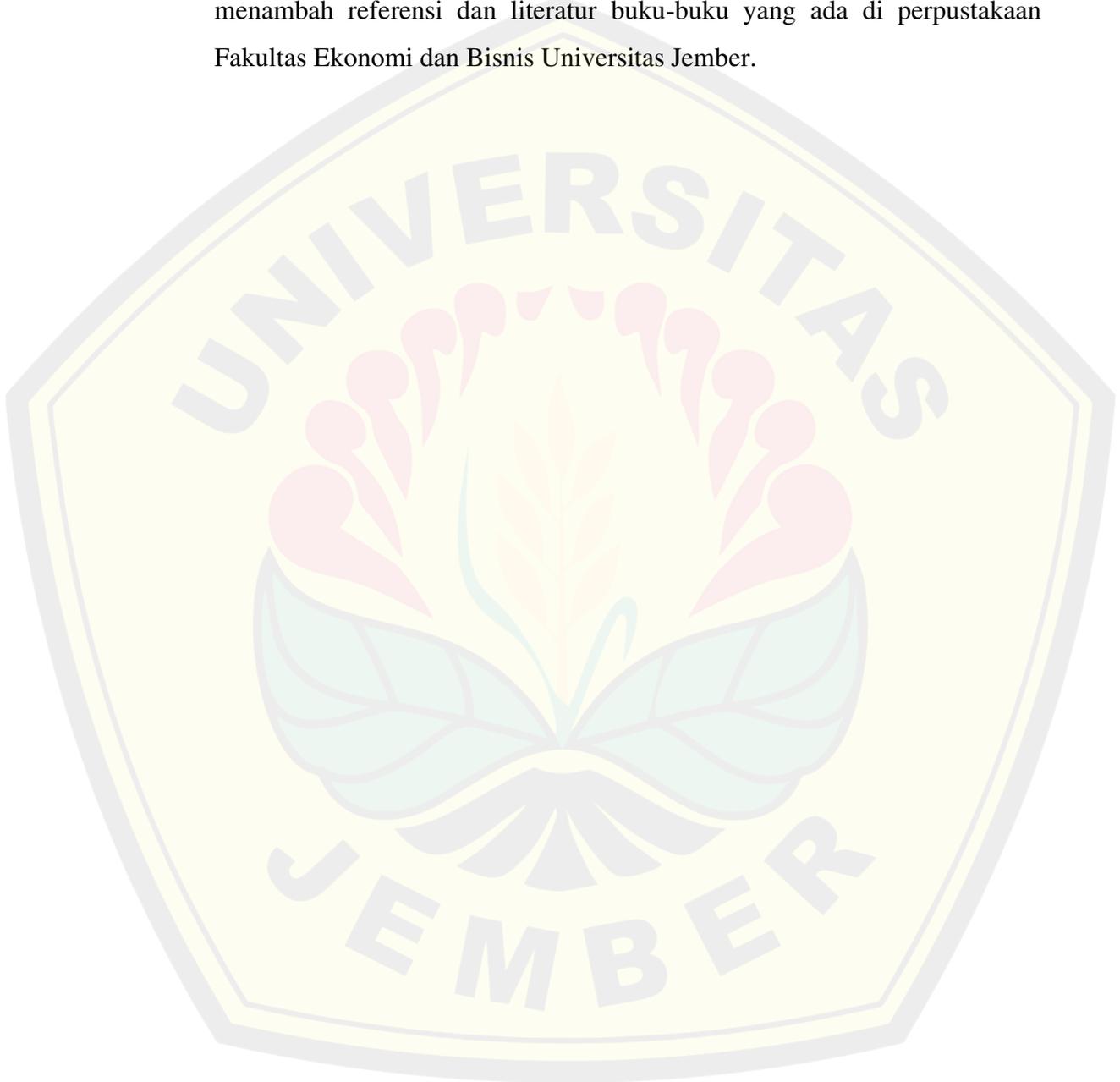
- b. Bagi BNI Kantor Cabang Banyuwangi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi, literatur, dan bahan masukan bagi semua pihak di BNI Kantor Cabang Banyuwangi dalam membangun sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan

lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk perkembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen dan sebagai bahan kepustakaan untuk menambah referensi dan literatur buku-buku yang ada di perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (dalam 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. Menurut Sedarmayati (2009: 21) definisi 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. Schultz dan Schultz (2010:405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Menurut Davis dan Newstrom (2008:469) "*Work condition relates to the scheduling of work-the length of work days and the time of day (or night) during which peoplework*". yang kurang lebih berarti bahwa kondisi kerja berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau malam selama orang-orang bekerja.

Menurut Siagian, (2008:63) Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja;
- b. Ruang kerja yang lega;
- c. Ventilasi pertukaran udara;
- d. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan;
- e. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Menurut Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*);

b. Suasana kerja/Lingkungan non fisik (*Non-physical working environment*).

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:26) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain). Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Nitisemo (2006:171-173) 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 adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu (Wulan, 2011:25):

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerja mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.

- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Penelitian ini berfokus pada lingkungan kerja fisik karena mempermudah proses penelitian. Adapun indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti, (2011:46) adalah:

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

- b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasannya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20 % untuk kondisi panas dan 35 % untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

- c. Kelembapan udara ditempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari

tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari dalam tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dan disekitarnya

d. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan bercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan manusia. Dengan cukup oksigen disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e. Bising

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia.

f. Getaran Mekanis

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat

mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi ala mini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- 1) Konsentrasi dalam bekerja;
- 2) Datangnya kelelahan;
- 3) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

g. Bau tidak sedap ditempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air conditioner* yang tepat merupakan cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata warna ditempat kerja

Memberikan pewarnaan yang lembut pada ruangan kerja akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dalam lingkungan kerja harus diperhatikan tentang masalah warna sebab warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada disekitarnya. Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi ditempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja, tetapi berkaitan juga

dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik ditempat kerja

Musik yang mengalun merdu menimbulkan suasana gembira, sehingga dapat diharapkan mereka akan berkurang kelelahannya dan bertambah semangat kerjanya. Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dimainkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

k. Keamanan ditempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

2.1.2 Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo (2016:271). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers. (Rivai, 2015:230).

Menurut Wibowo (2016:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme

dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

Menurut Wibowo (2016:273) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

a. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

b. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

c. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

d. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

e. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Indikator kompetensi menurut Fadillah (2017), yaitu:

a. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

b. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

d. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

e. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.1.3 Kompensasi

Sedarmayanti (2011:239) berpendapat kompensasi merupakan segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, gainsharing, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah benefit atau seringkali juga disebut indirect compensation (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling. Hasibuan (2005:118) kompensasi adalah

semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Simamora (2004:442) mendefinisikan Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan keorganisasian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Terdapat beberapa indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Umar (2007:16) antara lain:

a. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

b. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar kinerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

c. Jaminan

Jaminan merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti. Dengan adanya asuransi, seorang karyawan khususnya tenaga kerja honorer tidak perlu akan khawatir tentang kejadian-kejadian tidak terduga dimasa depan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ (2003:31), OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal. Sedangkan Titisari (2014:5), berpendapat bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi

perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Jadi secara garis besar yang dimaksud OCB yaitu bentuk perilaku individu yang melebihi ketentuan formal yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap balas jasa untuk meningkatkan organisasi.

Menurut McClelland dalam Titisari (2014:9), bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

- a. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- b. Motif afiliasi, keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- c. Motif kekuasaan, keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian dalam Titisari (2014:10), terdapat 8 manfaat OCB terhadap perusahaan yaitu:

- a. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut
 - 2) Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - 1) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - 2) Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

- c. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - 1) Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi.
 - 2) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- d. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk menkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerjanya, akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportmanship, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan- permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.
 - 2) Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - 1) Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Menurut Organ dalam Titisari (2014:7), mengemukakan bahwa terdapat lima indikator dari OCB, yaitu:

a. *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 pada

memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *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.

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini 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.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi itu adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengaruh pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.1.5 Kinerja

Rivai dan Basri (2005:50) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Menurut Mangkunegara (2002:62) menyatakan bahwa

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sinambela (2012) menyarankan untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Penilaian kinerja adalah proses hasil karya individual dalam organisasi melalui instrument penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja individu dalam usaha menampilkan kerja individu pada organisasi selama periode tertentu dan menurut Mathis dan Jackson (2002:81), Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan. Manfaat penilaian kinerja menurut Effendi (2005: 55), yaitu:

- a. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk memberikan kompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- b. Dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan dalam meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.

- c. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi karyawan dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
- d. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi MSDM yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan ini akan menjadi informasi sampai sejauh mana fungsi MSDM berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja, perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

Menurut Arristra (2016) indikator dari kinerja karyawan adalah:

- a. Kuantitas, merupakan suatu dimensi yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas, merupakan persyaratan atau standar tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan yang di tetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan dimensi dimana karyawan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut.
- d. Kehadiran, kehadiran adalah keyakinan akan masuk dan pulang kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- e. Kemampuan bekerja sama, kemampuan bekerja sama adalah kemampuan karyawan untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas secara bersama-sama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung kajian pustaka yang lebih mendalam, maka disusun hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Penelitian Basu (2015) yang berjudul *Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi

- linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di India.
- b. Penelitian Manani (2019) yang berjudul *Effects Of Employee Competencies On Employee Job Performance In Humanitarian Organizations; A Case Study Of The World Food Programme, Kenya*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya.
- c. Penelitian Omari (2017) yang berjudul *The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yordania.
- d. Penelitian Sang (2018) yang berjudul *Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance: The Chinese Context*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China.
- e. Penelitian Chong (2015) yang berjudul *The Chinese-perspective of Intercultural Competence Models Revisited*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China.
- f. Penelitian Fajrina (2020) yang berjudul *Employee Performance In PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda.

- g. Penelitian Suhardi (2017) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sedangkan variabel 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.
- h. Penelitian Amalia (2019) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Efektivitas Manajerial Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan). Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan efektivitas manajerial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan.
- i. Penelitian Suhardi (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Lingkungan

kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan asuransi jiwa di kota Batam. Pengaruh variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Baik variabel Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi apabila melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) justru akan memperlemah kinerja karyawan asuransi jiwa di kota Batam.

- j. Penelitian Sari (2020) yang berjudul Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Determinan Kinerja Karyawan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik namun tidak dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan karyawan tidak menentukan tingkat kinerja karyawan.
- k. Penelitian Nurhayati (2016) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel Lingkungan Kerja dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
- l. Penelitian Saleh (2019) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan

komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- m. Penelitian Yuwanda (2020) yang berjudul *Effect Of Organizational Citizenship Behavior And Compensation Toward Employee Performance At Pt. Semen Padang With Overload Work As The Mediating Variable*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work overload. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work overload* karyawan. *Work overload* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. OCB memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan work overload sebagai variabel mediasi dan Kompensasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan work overload sebagai Variabel Mediasi.
- n. Penelitian Widya (2021) yang berjudul *Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Determinan Kinerja Karyawan*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik namun tidak dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan karyawan tidak menentukan tingkat kinerja karyawan.
- o. Penelitian Cahyani (2021) yang berjudul *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara ringkas hasil penelitian terdahulu dalam tabel 2.1 sebagai berikut:

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Basu (2015)	OCB (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di India
2	Manani (2019)	Kompetensi (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya
3	Omari (2017)	Lingkungan Kerja (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yordania
4	Sang (2018)	Kompetensi (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China
5	Chong (2015)	Kompetensi (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China
6	Fajrina (2020)	OCB (X) dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda.
7	Suhardi (2017)	Motivasi (X1), Kompetensi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kompensasi (X4) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	<i>Path Analysis</i>	Kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)
8	Amalia (2019)	Kompetensi (X1), Kompensasi (X2), Efektivitas	Analisis Regresi Linier	kompetensi, kompensasi dan efektivitas manajerial berpengaruh terhadap

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Manajerial dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3), dan	Berganda	<i>organizational citizenship behavior</i> karyawan Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan
9	Suhardi (2019)	Motivasi Kerja (X1), Kompetensi Lingkungan Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kompensasi (X4), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	<i>Path Analysis</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
10	Sari (2020)	Kompetensi Kerja (X1), Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja (X2), dan Kinerja (X3), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik
11	Nurhayati (2016)	Kepuasan Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Loyalitas Kerja (X3), dan OCB (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel Lingkungan Kerja dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
12	Saleh (2019)	Lingkungan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Yuwanda (2020)	OCB (X1), Kompensasi (X2), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	OCB dan Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
14	Widya (2021)	Kompetensi Kerja (X1), Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik (X2), dan	Analisis Regresi Linier Berganda	Kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik namun tidak dipengaruhi oleh kepuasan karyawan

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
15	Cahyani (2021)	Kinerja Karyawan (Y) Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi dan Kinerja (X3), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

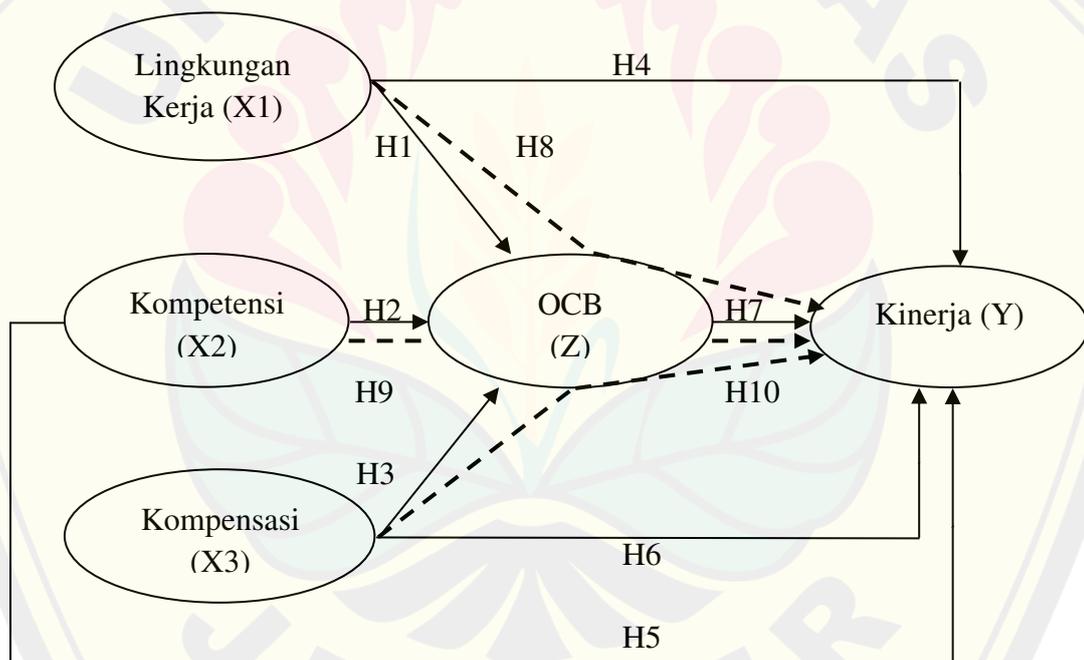
2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel penting yaitu lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat karyawan betah di dalam kantor sehingga dapat menumbuhkan perilaku OCB dan mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Kompetensi yang dimiliki karyawan sebagai modal *knowledge* dalam bekerja memberikan dampak timbulnya perilaku OCB dan menghasilkan output kerja yang sesuai diharapkan perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja yang dicapai dapat meningkatkan perilaku OCB dan karyawan bekerja secara maksimal. Sejalan dengan perilaku OCB yang meningkat akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sehingga perilaku OCB mampu mendorong karyawan untuk *step by step* lebih baik dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian Basu (2015) menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di India. Penelitian Manani (2019) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya. Penelitian Omari (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yordania. Penelitian Sang (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China. Penelitian Chong (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China. Penelitian Suhardi

(2017) menunjukkan 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. Penelitian Sari (2020) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik. Penelitian Fajarina *et al* (2020) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Kerangka konseptual penelitian ditampilkan pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh Langsung

- - - - -▶ : Pengaruh Tidak Langsung

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual yang ada, maka hipotesis penelitian ini adalah:

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

Lingkungan kerja memiliki kontribusi yang signifikan bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Holman, 2002), sehingga lingkungan kerja karyawan memiliki efek yang kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hurley et al., 2000). Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya (Nitisemito, 2006:106). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih tinggi dan niat untuk meninggalkan lebih rendah bila lingkungan kerja melengkapi persyaratan kreativitas pekerjaan (Shalley et al., 2000). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhardi (2019) menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang dikembangkan adalah:

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo (2016:271). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik,

daripada apa yang dilakukan para average performers. (Rivai, 2015:230). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2019) menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu hipotesis yang dikembangkan adalah:

H2 : Kompetensi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Sedarmayanti (2011:239) berpendapat kompensasi merupakan segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, gainsharing, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah benefit atau seringkali juga disebut indirect compensation (kompensasi tidak langsung). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2019) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal, begitu pula sebaliknya

jika lingkungan sekitar buruk, maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja (Anas, 2013). Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada di sekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin supaya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, target yang jelas, iklim kerja yang dinamis, fasilitas kerja yang memadai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara dalam Dhermawan, 2012). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Omari (2017) menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yordania. Sari (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja fisik. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Menurut Wibowo (2016:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian Manani (2019) menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya. Penelitian Sang (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di China, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kompensasi, jika karyawan menerima kompensasi sesuai dengan kebutuhannya maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2011:239) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Hal ini berarti kompensasi yang diberikan perusahaan mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Menurut Titisari (2014:5) menyatakan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Jadi secara garis besar yang dimaksud OCB yaitu bentuk perilaku individu yang melebihi ketentuan formal yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap balas jasa untuk meningkatkan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh pada kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

2.4.8 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Organ (2003:31), OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Schultz dan Schultz (2010:405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Hal ini sesuai dengan penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H8 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.4.9 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Titisari (2014:5), berpendapat bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian

tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H9 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

2.4.10 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Simamora (2004:442) mendefinisikan Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. OCB merupakan bentuk perilaku individu yang melebihi ketentuan formal yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap balas jasa untuk meningkatkan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:81), Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian Suhardi (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dari uraian tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H10 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian membahas tentang suatu perencanaan, struktur, dan strategi penelitian dalam hal menjawab pertanyaan dan memuat tentang informasi yang relevan sesuai dengan rencana kebutuhan penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *Explanatory Research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.

3.2 Populasi

Populasi ialah sekumpulan yang dijadikan fokus penelitian untuk dikaji (Sekaran, 2006:121). Dalam hal ini, populasinya ialah semua karyawan pada BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang diambil berdasarkan jumlah karyawan pada kantor BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Jumlah karyawan di BNI Kantor Cabang Banyuwangi berjumlah 108 orang, dengan status kepegawaiannya tetap dan bekerja lebih dari satu tahun.

3.3 Sampel

Sampel ialah bagian dari populasinya, yang meliputi sebagian anggota populasinya (Ferdinand, 2006:223). Dalam mengambil sampelnya menerapkan metode Sampel Jenuh/Metode Sensus, yakni teknik dalam menentukan sampel dengan seluruh anggota populasinya dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014:85). Alasan pemakaian metode ini dikarenakan jumlah karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi secara keseluruhan berjumlah 108 karyawan. Berikut rincian jumlah karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi:

Tabel 3.1 Jumlah karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi

Nama Kantor	Jumlah Karyawan
Kantor Cabang Utama Banyuwangi	66
Kantor Cabang Pembantu Genteng	10
Kantor Kas Ketapang	3
Kantor Cabang Pembantu Rogojampi	10
Kantor Kas Jajag	5
Kantor Cabang Pembantu Muncar	9
Kantor Cabang Pembantu Banterang	5
Total	108

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan data Jumlah karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi menunjukkan jumlah sampel dalam penelitian yakni sebanyak 108 karyawan yang tersebar di Kantor Cabang Utama Banyuwangi, Kantor Cabang Pembantu Genteng, Kantor Kas Ketapang, Kantor Cabang Pembantu Rogojampi, Kantor Kas Jajag, Kantor Cabang Pembantu Muncar, dan Kantor Cabang Pembantu Banterang.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Data merupakan sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk ke dalam jenis data kuantitatif yang diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematik atau statistik (Sugiyono, 2007)

3.4.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam hal ini adalah identitas responden dan data pendapat responden selama bekerja di BNI Kantor Cabang Banyuwangi, yang dalam hal ini meliputi lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Data sekunder adalah data pendukung untuk melengkapi data primer yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa buku, jurnal, dan internet.

Prosedur pengambilan dan pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara melakukan penyebaran angket (kuisisioner). Kuisisioner merupakan daftar pernyataan untuk dijawab oleh responden yaitu karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Kuisisioner tersebut berisi pernyataan yang berkaitan dengan elemen lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Kuisisioner akan diberikan kepada karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

3.4.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004:32). Berdasarkan uraian permasalahan yang telah di bahas sebelumnya, dalam mengukur kinerja karyawan, maka variabel-variabel yang diteliti adalah:

a. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

b. Variabel Mediasi (*Intervening Variabel*)

Variabel intervening yaitu variabel perantara yang secara nyata pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi variabel bebas dan terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Z).

c. Variabel Bebas (*Independen Variabel*)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif atau negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah lingkungan kerja (X1), kompetensi (X2), dan Kompensasi (X3).

3.4.4 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja (X1)

Lingkungan kerja adalah sesuatu kondisi yang ada di lingkungan kerja karyawan. Skala pengukurannya variabel Lingkungan Kerja dengan menggunakan skala *likert*. Adapun indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti, (2011:46) adalah sebagai berikut:

a. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Ketersediaan cahaya atau penerangan bagi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam bekerja.

b. Kelembapan udara ditempat kerja

Kelembapan ruang kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang baik untuk mendukung kenyamanan dalam bekerja.

c. Kedap Suara

Adanya bunyi yang menyebabkan bising di sekitar ruangan kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

d. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara yang cukup baik, karena perputaran udara dari luar ke dalam, sehingga membuat kinerja karyawan lebih maksimal dan tidak mengganggu konsentrasi kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

e. Tata warna ditempat kerja

Kesesuaian tata warna ruangan kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

2. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Fadillah (2017)). Adapun indikator kompetensi kerja menurut Fadillah (2017) yaitu:

a. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi. Yang dapat dipersepsikan dengan pertanyaan dalam kuesioner yaitu karyawan dapat menghasilkan output kerja yang sesuai secara konsisten.

b. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi. Yang dapat dipersepsikan dengan pertanyaan dalam kuesioner yaitu karyawan selalu bersikap tanggap dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi terhadap suatu area spesifik tertentu. Yang dapat dipersepsikan dengan pertanyaan dalam kuesioner yaitu karyawan memiliki pengetahuan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu. Yang dapat dipersepsikan dengan pertanyaan dalam kuesioner yaitu karyawan mampu mengerjakan serangkaian pekerjaan sesuai dengan arahan.

e. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan. Yang dapat dipersepsikan dengan pertanyaan dalam kuesioner yaitu karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kompensasi (X3)

Kompensasi dalam penelitian ini merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung oleh perusahaan. Indikator dari kompensasi menurut Umar (2007:16) sebagai berikut:

- a. Gaji: Imbalan yang diberikan secara rutin oleh BNI Kantor Cabang Banyuwangi mencukupi untuk biaya hidup dan sesuai dengan beban pekerjaan.
- b. Insentif: Insentif yang diberikan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi mampu mencukupi kekurangan gaji dan meningkat dari waktu ke waktu
- c. Jaminan: Penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat, dan tanggung jawab hukum kepada karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti seperti jaminan kesehatan dan kemudahan dalam memanfaatkannya.

4. *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Menurut Titisari (2014:5), berpendapat bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerjaa. Menurut Titisari (2014:7) indikator dari kinerja karyawan adalah:

a. *Altruism*

Perilaku karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

c. *Sportmanship*

Perilaku karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi pada kehidupan organisasi.

5. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mangkunegara (2002:62) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Arristra (2016) indikator dari kinerja karyawan adalah:

- a. Kuantitas, merupakan suatu dimensi yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan kemampuan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan.
- b. Kualitas, merupakan persyaratan atau standar tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan dimensi dimana karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut.
- d. Kehadiran, merupakan keyakinan akan masuk dan pulang kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
- e. Kemampuan bekerja sama, kemampuan bekerja sama adalah kemampuan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas secara bersama-sama.

Kriteria dalam skala *Likert* yang digunakan berupa angka-angka yang mengandung arti tingkatan. Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak setuju atau sangat setuju untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkatan pembobotan sebagai berikut:

- | | | |
|----|-----------------------------|---------|
| a. | Jawaban sangat tidak setuju | skor: 1 |
| b. | Jawaban tidak setuju | skor: 2 |
| c. | Jawaban cukup setuju | skor: 3 |
| d. | Jawaban setuju | skor: 4 |
| e. | Jawaban sangat setuju | skor: 5 |

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255).

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

Dimana:

- n : jumlah data observasi
 X : variabel bebas
 Y : variable terikat
 r : koefisien korelasi

Suatu alat instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil

ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran perbedaan antar obyek yang diamati.

Uji validitas dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi antara skor indikator pengukuran dengan skor total. Korelasi yang digunakan adalah korelasi product moment yang dikembangkan Pearson. Koefisien korelasi bivariat yang dihasilkan dibandingkan dengan r-kritis pada *degree of freedom* = $n - 2$ dan $\alpha = 5\%$. Sebuah indikator pengukuran dianggap valid jika memiliki koefisien korelasi $>$ r-kritis.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila bekali-kali dalam waktu yang berbeda. Pengujian keandalan alat ukur dalam metode ini menggunakan realibilitas metode alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23), yakni dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(k)Cov/Var}{1+(k-1)Cov/Var}$$

Dimana :

α = koefisien realibilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

K = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Menurut Sarwono (2006:219) Jika koefisien *cronbach alpha* $>$ 0,60 maka konstruk variabel dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.

c. Uji Normalitas Data

Menurut Prayitno (2008:28), uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas perlu

dilakukan untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan dalam penarikan sampel penelitian. Uji ini dilakukan menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%.

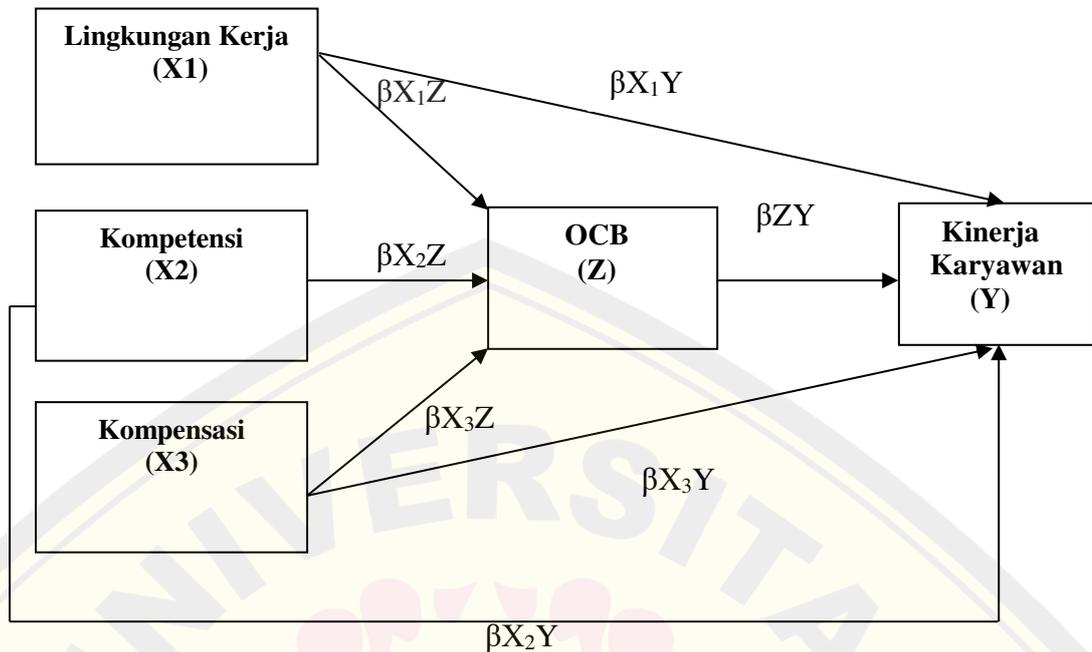
Kriteria dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika signifikan >0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikan <0.05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.5.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Berbeda dengan persamaan regresi dimana pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat hanya berbentuk pengaruh langsung, dalam persamaan struktural linear pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari suatu peubah bebas terhadap suatu peubah terikat adalah melalui peubah lain yang disebut *intervening variable* atau peubah perantara. Pengaruh total peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan seluruh pengaruh tidak langsung.

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan menggunakan *software* SPSS 22. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Keterangan :

β_{X_1Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{X_2Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{X_3Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Y

β_{X_1Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Z

β_{X_2Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Z

β_{X_3Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Z

β_{ZY} = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

β_{X_1YZ} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y melalui Z

β_{X_2YZ} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y melalui Z

β_{X_3YZ} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Y melalui Z

model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta + \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \beta_{X_3Z} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta + \beta_{ZY} + \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{X_3Y} + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

- X_1 = Lingkungan Kerja
 X_2 = Kompetensi
 X_3 = Kompensasi
 Z = *Organizational Citizenship Behavior*
 Y = Kinerja Karyawan
 $\epsilon_{1,2}$ = variabel residual

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Tujuan uji asumsi klasik untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar – benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Uji asumsi klasik ini terdiri atas Uji multikolinieritas dan Uji heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lain. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai *Tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 5 dan nilai *tolerance* > 0,05 maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya. Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Umar, 2003:205), maka ada beberapacara untuk mengatasinya, yaitu:

1. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
2. Pemakaian informasi sebelumnya
3. Menambah ukuran sampel atau data baru.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah varians dalam suatu model yang tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan

varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser (*Glejser Test*) atau Uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah Uji Glejser. Menurut Umar (2003:209) pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi > dari 0,05.

3.5.4 Uji Hpotesis

1. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) dipengaruhi terhadap variabel dependen (Y) (Sugiyono, 2002:84).

$$t = \frac{b}{sb}$$

keterangan :

t = hasil hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

sb = kesalahan standar koefisien regresi yang dapat ditentukan dengan formula

Kriteria pengujian:

1. Apabila t hitung > t tabel atau nilai p-value < *level of significant* (α) = Ho ditolak dan Ha diterima. Hal itu berarti ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap kinerja karyawan.
2. Apabila t hitung < t tabel nilai p-value > *level of significant* (α) = Ho diterima dan Ha ditolak. Hal itu berarti tidak ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap Komitmen Organisasi

Sedangkan

Ho : $b_1 = 0$ dan Ha : $b_1 \neq 0$

Ho : $b_2 = 0$ dan Ha : $b_2 \neq 0$

Taraf signifikansi 95% dan toleransi kesalahan α : 0,05

3.5.5 *Trimming Theory*

Trimming Theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, maka perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan *Trimming Theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Ridwan, 2007:128). Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan persamaan struktural;
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi;
3. Membuat diagram jalur secara lengkap;
4. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.

Apabila jalur sudah signifikan, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

a. menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :

1. Pengaruh variabel lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{x1y} = X1 \rightarrow Y$
2. Pengaruh variabel kompetensi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{x2y} = X2 \rightarrow Y$
3. Pengaruh variabel kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{x3y} = X3 \rightarrow Y$
4. pengaruh variabel lingkungan kerja (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)
 $DE_{x1z} = X1 \rightarrow Z$
5. pengaruh variabel kompetensi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)
 $DE_{x2z} = X2 \rightarrow Z$

6. pengaruh variabel kompensasi (X3) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)

$$D_{ex3z} = X3 \rightarrow Z$$

7. pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$D_{Ezy} = Z \rightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) :

1. pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$I_{Ex1zyz} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2. pengaruh kompetensi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$I_{Ex2zyz} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3. pengaruh kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$I_{ex3zyz} = X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

7.1 Gambaran Umum

Bank BNI berdiri sejak tahun 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus. Dengan demikian semua aktivitas PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk menjadi mandiri, walaupun pemerintah melalui Bank Indonesia sebagai Bank Sentral hanya terbatas pada hal pengawasan saja kepada PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero).

Visi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk yaitu menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Misi PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk mempunyai misi yaitu :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (The Bank of Choice).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam upayanya memperluas jaringan bisnis BNI mendirikan Cabang ke-91 di Kota Banyuwangi yang beralamat di Jl. Brigjend Katamso No.46 Banyuwangi, dan sampai dengan saat ini BNI Kantor Cabang Banyuwangi mempunyai 7 Outlet dengan data sebagai berikut :

- a. Kantor Cabang
- b. Kantor Cabang Pembantu : KCP Genteng, KCP Banterang, KCP Muncar dan KCP Rogojampi
- c. Kantor Kas : KK Jajag dan KK Ketapang

4.1.1 Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) dan Struktur Organisasi

Berdasarkan dari UU Nomor 10 Tahun 1998, secara garis besar tujuan perbankan Indonesia adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat. Dari tujuan tersebut maka perbankan (bank) di Indonesia harus menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan didasarkan atas asas demokrasi ekonomi. Sebagai lembaga intermediasi keuangan, BNI Banyuwangi memiliki fungsi utama yaitu:

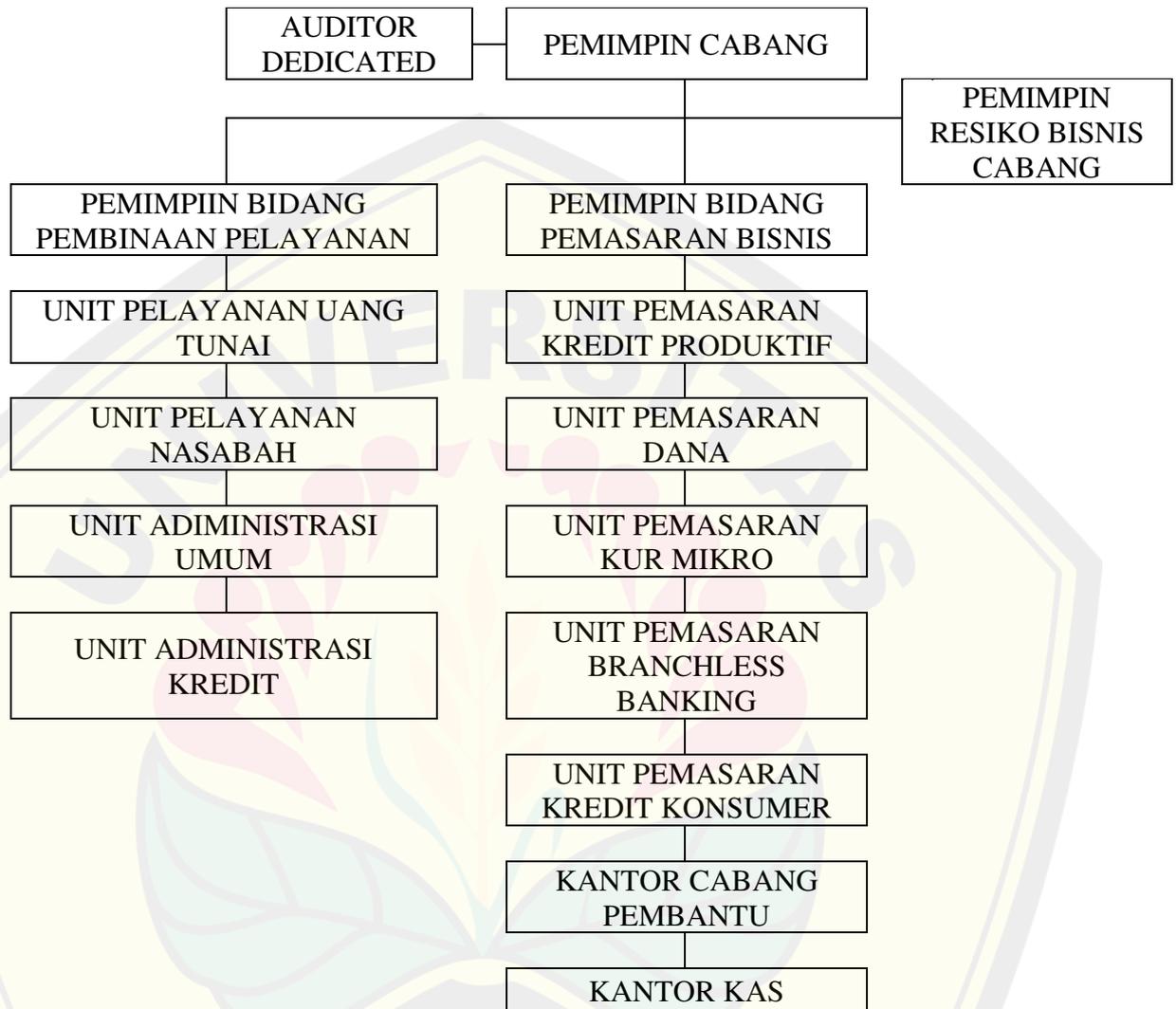
1. Menghimpun dana dari masyarakat

Bank memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat melalui tabungan, deposito berjangka, giro ataupun bentuk simpanan lainnya. Dengan penghimpunan dana ini, bank menjamin keamanan uang masyarakat tersebut sekaligus memberikan bunga untuk dana tersebut.

2. Menyalurkan dana kepada masyarakat

Selanjutnya setelah dana dari masa Bank akan menyalurkan dana ini kepada pihak-pihak yang membutuhkan melalui sistem kredit atau pinjaman. Kredit yang ditawarkan bank akan mengenakan bunga kepada peminjam. Produk kredit ini pun memiliki beberapa jenis seperti Kredit Tanpa Agunan (KTA), Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Mobil, ataupun jenis pinjaman lainnya.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok serta fungsi organisasi tersebut BNI Kantor Cabang Banyuwangi menyusun struktur organisasi seperti yang dijelaskan pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

7.2 Deskriptif Karakteristik Responden

Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan data tentang karakteristik responden. Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan data tentang karakteristik responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data-data sebagai berikut: Jenis

Kelamin, Usia, Pendidikan, Bidang Kerja. Dan Lama Bekerja. Data deskriptif responden sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	64	61,1
Perempuan	42	38,9
Total	108	100

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki yaitu sebanyak 64 orang (61,1%) dan perempuan yaitu sebanyak 42 orang (38,9%). Mayoritas karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi laki-laki dikarenakan perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dibawah tekanan yang tinggi misalnya bagian penyaluran kredit (*marketing*).

2. Usia

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
21 – 30 tahun	42	57,4
31 – 40 tahun	30	25,9
41 – 50 tahun	14	12,9
51 – 60 tahun	4	3,8
Total	108	100

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 21 – 30 tahun yaitu sebanyak 42 orang (57,4%), berusia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 30 orang (25,9%), berusia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 14 orang (12,9%) dan berusia 51 – 60 tahun yaitu sebanyak 4 orang (3,8%). Mayoritas karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwani masih baru atau rata-rata lama bekerja 2 s/d 5 tahun, saat masuk BNI rata-rata masih berusia 22 – 25 tahun dan komposisi karyawan BNI sebagai asisten pelaksana

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	8	7,5
Diploma	18	16,7
Sarjana	84	57,5
Pasca Sarjana	20	18,8
Total	108	100

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berdasarkan pendidikan SMA yaitu sebanyak 8 orang (7,5%), Diploma yaitu sebanyak 18 orang (16,7%), Sarjana yaitu sebanyak 84 orang (57,5%), dan Pasca Sarjana yaitu sebanyak 20 orang (18,8%). Sebagai syarat masuk seleksi BNI Pendidikan terakhir minimal sarjana sehingga mayoritas karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi Pendidikan terakhir sarjana dan hanya sebagai kecil yang Pendidikan SMA untuk posisi pegawai dasar.

4. Bidang Kerja

Tabel 4.4 Pekerjaan Responden

Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
<i>Teller</i>	32	29,8
<i>Customer Service</i>	27	22,2
<i>Back Office</i>	22	20,2
<i>Marketing</i>	28	25,9
HRD	2	1,9
Total	108	100

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa bidang kerja responden sebagai *Teller* yaitu sebanyak 32 orang (41%), *Customer Service* yaitu sebanyak 27 orang (18,5%), *Back Office* yaitu sebanyak 22 orang (21%), *Marketing* yaitu sebanyak 28 orang (10,5%), dan HRD yaitu sebanyak 2 orang (9%). BNI Kantor Cabang Banyuwangi memiliki 7 outlet dan masing-masing outlet minimal memiliki 2 teller khusus kantor cabang memiliki lebih 10 teller, hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan transaksi yang ada di outlet tersebut.

5. Lama Bekerja

Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1 – 5 tahun	52	48,1
6 – 10 tahun	37	31,5
11 – 15 tahun	12	11,2
15 – 20 tahun	8	7,4
> 20 tahun	2	1,8
Total	108	100

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa lama bekerja responden 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 52 orang (48,1%), 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 37 orang (31,5%), 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 12 orang (11,2%), 15 – 20 tahun yaitu sebanyak 8 orang (7,4%), dan > 20 tahun yaitu sebanyak 2 orang (1,8%). Rata-rata karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi masih baru dan banyak penambahan pegawai disemua unit hal tersebut menyebabkan rata-rata lama bekerja karyawan 1-5 tahun.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini menjelaskan distribusi frekuensi jawaban responden tentang indikator-indikator yang terdapat dalam pernyataan kuisisioner penelitian ini, yaitu Lingkungan Kerja (X_1), Kompetensi (X_2), Kompensasi (X_3), OCB (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Skor yang diberikan responden pada masing-masing pernyataan yang ada di dalam kuisisioner mencerminkan bagaimana persepsi mereka terhadap variabel penelitian. Dari data distribusi frekuensi responden dapat dilihat seberapa besar nilai suatu variabel jika dibandingkan nilai variabel lain, serta bagaimana pola hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian.

4.3.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X_1)

Penilaian responden terhadap variabel Lingkungan Kerja (X_1), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Lingkungan Kerja dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Lingkungan Kerja

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
X1.1	11	10,2	70	64,8	18	16,7	9	8,3	-	-	4	108
X1.2	12	11,1	76	70,4	14	13	6	5,6	-	-	4	108
X1.3	21	19,4	47	43,5	30	27,8	1	9,3	-	-	4	108
X1.4	25	23,1	62	57,4	21	19,4	-	-	-	-	4	108
X1.5	23	21,3	61	56,5	17	15,7	7	6,5	-	-	4	108
Rata-rata	18	17,1	63	58,5	20	18,5	5	7,4	-	-	4	108

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai atau jawaban responden pada tiap indikator variabel Lingkungan Kerja mayoritas memberikan jawaban setuju dengan poin sebesar 4. Berdasarkan Tabel 4.6 juga dapat diketahui jawaban responden mengenai variabel Lingkungan Kerja melalui lima indikator, sebagian besar responden memilih jawaban setuju dengan persentase sebesar 58,5% dimana lebih dari 50% memberikan jawaban setuju, artinya Lingkungan Kerja sudah bagus. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja yang meliputi Penerangan/cahaya di tempat kerja, Kelembapan udara ditempat kerja, Kedap Suar, Sirkulasi Udara, dan Tata warna ditempat kerja sangat penting dalam membentuk Lingkungan Kerja.

4.3.2. Deskripsi Variabel Kompetensi (X_2)

Penilaian responden terhadap variabel Kompetensi (X_2), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Kompetensi dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompetensi

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
X2.1	22	20,4	51	47,2	30	27,8	5	4,6	-	-	4	108
X2.2	20	18,5	58	53,7	25	23,1	5	4,6	-	-	4	108
X2.3	11	10,2	65	60,2	28	25,9	4	3,7	-	-	4	108
X2.4	11	10,2	67	62	24	22,2	6	5,6	-	-	4	108
X2.5	19	17,6	67	62	20	18,5	2	1,9	-	-	4	108
Rata-rata	16	15,3	62	57,2	25	23,1	5	4,6	-	-	4	108

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai atau jawaban responden pada tiap indikator variabel Kompetensi mayoritas memberikan jawaban setuju dengan poin sebesar 4. Berdasarkan Tabel 4.7 juga dapat diketahui jawaban responden mengenai variabel Kompetensi melalui lima indikator, sebagian besar responden memilih jawaban setuju dengan persentase sebesar 57,2% dimana lebih dari 50% memberikan jawaban setuju, artinya Kompetensi sudah bagus. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa Kompetensi yang meliputi Karakter pribadi (*traits*), Konsep diri (*self concept*), Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Motivasi kerja (*motives*) sangat penting dalam membentuk Kompetensi.

4.3.3. Deskripsi Variabel Kompensasi (X₃)

Penilaian responden terhadap variabel Kompensasi (X₃), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Kompensasi dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
X3.1	27	25	61	56,5	18	16,7	2	1,9	-	-	4	108
X3.2	18	16,7	57	52,8	29	26,9	4	3,7	-	-	4	108
X3.3	18	16,7	66	61,1	20	18,5	4	3,7	-	-	4	108
X3.4	19	16,7	67	62	20	18,5	3	2,8	-	-	4	108
X3.5	32	29,6	57	52,8	14	13	5	4,6	-	-	4	108
X3.6	22	20,4	52	48,1	22	20,4	12	11,1	-	-	4	108
Rata-rata	23	20,8	60	55,5	21	19	5	4,6	-	-	4	108

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai atau jawaban responden pada tiap indikator variabel Kompensasi mayoritas memberikan jawaban setuju dengan poin sebesar 4. Berdasarkan Tabel 4.8 juga dapat diketahui jawaban responden mengenai variabel Kompensasi melalui enam indikator, sebagian besar responden memilih jawaban setuju dengan persentase sebesar 55,5% dimana lebih dari 50% memberikan jawaban setuju, artinya Kompensasi sudah bagus. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa Kompetensi yang meliputi Gaji, Insentif, dan Jaminan sangat penting dalam membentuk Kompensasi.

4.3.4. Deskripsi Variabel OCB (Z)

Penilaian responden terhadap variabel OCB (Z), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan OCB dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap OCB

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
Z.1	14	13	70	64,8	16	14,8	8	7,4	-	-	4	108
Z.2	18	16,7	70	64,8	19	17,6	1	0,9	-	-	4	108
Z.3	21	19,4	60	55,6	24	22,2	3	2,8	-	-	4	108
Z.4	13	12	63	58,3	22	20,4	10	9,3	-	-	4	108
Z.5	18	16,7	66	61,1	22	20,4	2	1,9	-	-	4	108
Rata-rata	16	15,5	66	61,1	20	19,1	4	4,4	-	-	4	108

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai atau jawaban responden pada tiap indikator variabel OCB mayoritas memberikan jawaban setuju dengan poin sebesar 4. Berdasarkan Tabel 4.9 juga dapat diketahui jawaban responden mengenai variabel OCB melalui lima indikator, sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju dengan persentase sebesar 61,1% dimana lebih dari 50% memberikan jawaban sangat setuju, artinya OCB sudah bagus. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* sangat penting dalam membentuk OCB.

4.3.5. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Kinerja Karyawan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
Y.1	24	22,2	62	57,4	16	14,8	6	5,6	-	-	4	108
Y.2	19	17,6	69	63,9	19	17,6	1	0,9	-	-	4	108
Y.3	20	18,5	56	51,9	23	21,3	9	8,3	-	-	4	108
Y.4	23	21,3	57	52,8	23	21,3	5	4,6	-	-	4	108
Y.5	19	17,6	63	58,3	20	18,5	6	5,6	-	-	4	108
Rata-rata	21	19,4	61	56,8	20	18,5	5	5,1	-	-	4	108

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai atau jawaban responden pada tiap indikator variabel Kinerja Karyawan mayoritas memberikan jawaban setuju dengan poin sebesar 4. Berdasarkan Tabel 4.10 juga dapat diketahui jawaban responden mengenai variabel Kinerja Karyawan melalui lima indikator, sebagian besar responden memilih jawaban setuju dengan persentase sebesar 56,8% dimana lebih dari 50% memberikan jawaban setuju, artinya Kinerja Karyawan sudah bagus. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan yang meliputi Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama sangat penting dalam membentuk Kinerja Karyawan.

4.4 Uji Instrumen

4.4.1 Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255). Hasil Uji Validitas sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R _{tabel}	R _{hitung}	Sig	Ket
Lingkungan Kerja (X ₁)	X1.1	0,176	0,838	0,000	Valid
	X1.2	0,176	0,673	0,000	Valid
	X1.3	0,176	0,551	0,000	Valid
	X1.4	0,176	0,272	0,000	Valid
	X1.5	0,176	0,792	0,000	Valid
Kompetensi (X ₂)	X2.1	0,176	0,529	0,000	Valid
	X2.2	0,176	0,609	0,000	Valid
	X2.3	0,176	0,409	0,000	Valid
	X2.4	0,176	0,442	0,000	Valid
	X2.5	0,176	0,493	0,000	Valid
Kompensasi (X ₃)	X3.1	0,176	0,635	0,000	Valid
	X3.2	0,176	0,659	0,000	Valid
	X3.3	0,176	0,547	0,000	Valid
	X3.4	0,176	0,632	0,000	Valid
	X3.5	0,176	0,576	0,000	Valid
	X3.6	0,176	0,561	0,000	Valid
OCB (Z)	Z.1	0,176	0,645	0,000	Valid
	Z.2	0,176	0,481	0,000	Valid
	Z.3	0,176	0,595	0,000	Valid
	Z.4	0,176	0,640	0,000	Valid
	Z.5	0,176	0,495	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,176	0,626	0,000	Valid
	Y.2	0,176	0,589	0,000	Valid
	Y.3	0,176	0,594	0,000	Valid
	Y.4	0,176	0,627	0,000	Valid
	Y.5	0,176	0,382	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Tabel 4.11 terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator variabel Lingkungan Kerja (X₁), Kompetensi (X₂), Kompensasi (X₃), OCB (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa $R_{hitung} > R_{tabel}$ dan $Sig < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua *item* pertanyaan variabel Lingkungan Kerja (X₁), Kompetensi (X₂), Kompensasi (X₃), OCB (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan *valid*.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila bekali-kali dalam waktu yang berbeda. Pengujian keandalan alat ukur dalam metode ini menggunakan realibilitas metode alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23). Hasil Uji Reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha if item deleted</i>	Standar realibilitas	Ket
Lingkungan Kerja (X_1)	0,651	0,60	Reliabel
Kompetensi (X_2)	0,624	0,60	Reliabel
Kompensasi (X_3)	0,639	0,60	Reliabel
OCB (Z)	0,694	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,658	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Tabel 4.12 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas pada instrumen variabel Lingkungan Kerja (X_1), Kompetensi (X_2), Kompensasi (X_3), OCB (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai *Cronbach's Alpha* atau *r alpha* diatas 0,60. Hal ini membuktikan instrumen penelitian berupa kuesioner ini telah reliabel karena *r alpha* yang bernilai lebih besar.

4.4.3 Uji Normalitas Data

Menurut Prayitno (2008:28), uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas perlu dilakukan untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan dalam penarikan sampel penelitian. Uji ini dilakukan menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Hasil uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai <i>Kolmogorov Smirnov</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja (X_1)	0,185	Berdistribusi Normal
Kompetensi (X_2)	0,134	Berdistribusi Normal
Kompensasi (X_3)	0,074	Berdistribusi Normal
OCB (Z)	0,124	Berdistribusi Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,200	Berdistribusi Normal

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi Variabel penelitian lebih besar dari 0,05. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

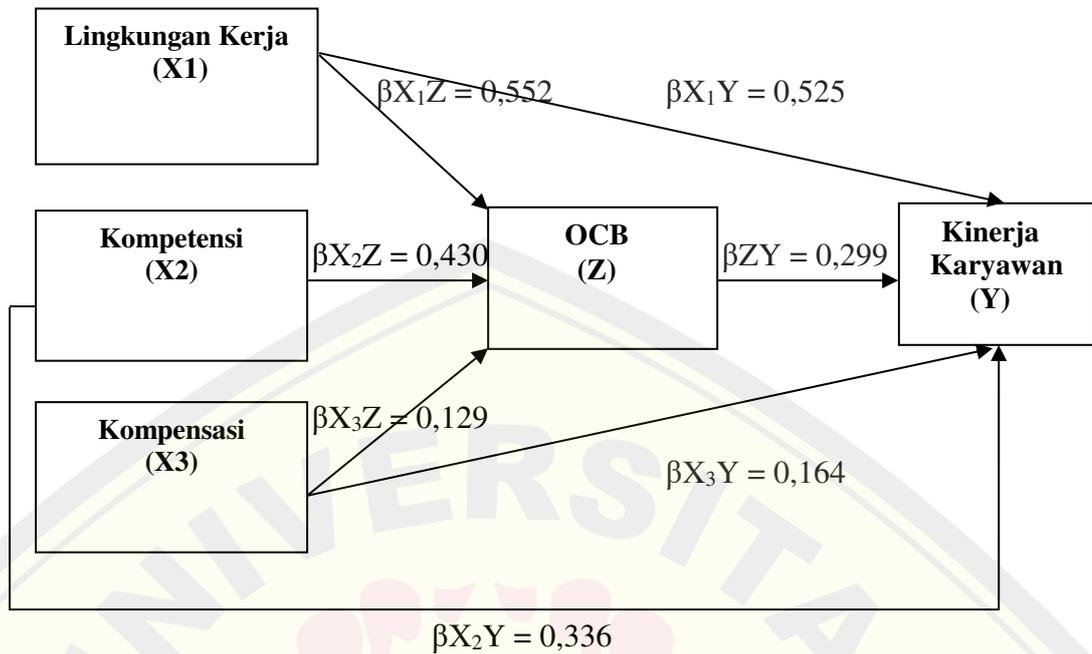
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Ghozali, 2016:72). Berbeda dengan persamaan regresi dimana pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat hanya berbentuk pengaruh langsung, dalam persamaan struktural linear pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari suatu peubah bebas terhadap suatu peubah terikat adalah melalui peubah lain yang disebut *intervening variable* atau peubah perantara. Pengaruh total peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan seluruh pengaruh tidak langsung. Hasil analisis jalur disajikan pada gambar sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil *Path Analysis* Variabel

Jalur	Standarized Beta	Sig	α	Keterangan
X1 \rightarrow Z	0,552	0,003	0,05	Signifikan
X2 \rightarrow Z	0,430	0,000	0,05	Signifikan
X2 \rightarrow Z	0,129	0,013	0,05	Signifikan
X1 \rightarrow Y	0,525	0,005	0,05	Signifikan
X2 \rightarrow Y	0,336	0,000	0,05	Signifikan
X3 \rightarrow Y	0,164	0,002	0,05	Signifikan
Z \rightarrow Y	0,299	0,002	0,05	Signifikan

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.14 Untuk menganalisis jalur pertama dapat dijelaskan bahwa antara Lingkungan Kerja (X_1) dengan OCB (Z) memiliki pengaruh yang signifikan. Hal tersebut dapat diketahui dengan hasil nilai signifikan yaitu 0,003 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur kedua antara Kompetensi (X_2) dengan OCB (Z) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur ketiga antara Kompensasi (X_3) dengan OCB (Z) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,013 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur keempat antara Lingkungan Kerja (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,005 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur kelima antara Kompetensi (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur keenam antara Kompensasi (X_3) dengan Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,002 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Jalur ketujuh antara OCB (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,002 yaitu lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Model Analisis Jalur

Keterangan:

β_{X_1Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X₁) terhadap OCB (Z)

β_{X_2Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung Kompetensi (X₂) terhadap OCB (Z)

β_{X_1Y} : Koefisien jalur pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

β_{X_2Y} : Koefisien jalur pengaruh langsung Kompetensi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

β_{ZY} : Koefisien jalur pengaruh langsung OCB (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Model analisis jalur dalam persamaan adalah sebagai berikut:

$$Z = 0,552X_1Z + 0,430X_2Z + 0,129X_3Z + e \dots\dots\dots(\text{Persamaan 1})$$

$$Y = 0,525X_1Y + 0,336X_2Y + 0,164X_3Y + 0,299ZY + e \dots\dots\dots(\text{Persamaan 2})$$

Dimana:

Y	=	Kinerja Karyawan
X ₁	=	Lingkungan Kerja
X ₂	=	Kompetensi
X ₃	=	Kompensasi
Z	=	OCB
â	=	koefisien variabel bebas
e ₁ , e ₂	=	residual variabel / error

Hasil persamaan struktural koefisien jalur Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB belum dapat dimaknai sebelum dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar terbebas dari multikolinieritas, heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi normalitas model.

4.6. Uji Asumsi Klasik

4.6.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lain. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai *Tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 5 dan nilai *tolerance* > 0,05 maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antara variabel bebasnya. Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X1 → Z	0,458	2,856	tidak terjadi multikolinieritas
X2 → Z	0,381	2,232	tidak terjadi multikolinieritas
X3 → Z	0,452	2,211	tidak terjadi multikolinieritas
X1 → Y	0,420	2,837	tidak terjadi multikolinieritas
X2 → Y	0,286	3,922	tidak terjadi multikolinieritas
X3 → Y	0,426	2,346	tidak terjadi multikolinieritas
Z → Y	0,218	4,593	tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: lampiran 6

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistics* yang dapat dilihat pada tabel 4.15, diketahui bahwa model tidak terjadi multikolinieritas. Hal tersebut ditandai dengan nilai VIF < 10 dan tolerance > 0,1.

4.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah varians dalam suatu model yang tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser (*Glejser Test*) atau Uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah Uji Glejser. Menurut Umar (2003:209) pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi > dari 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Glejser

Variabel		Sig	Keterangan
X1	Z	0,913	Tidak Heterokesdatisitas
X2	Z	0,982	Tidak Heterokesdatisitas
X3	Z	0,110	Tidak Heterokesdatisitas
X1	Y	0,212	Tidak Heterokesdatisitas
X2	Y	0,125	Tidak Heterokesdatisitas
X3	Y	0,206	Tidak Heterokesdatisitas
Z	Y	0,060	Tidak Heterokesdatisitas

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa tidak terjadi heterokesdatisitas dari persamaan yang diuji.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) dipengaruhi terhadap variabel dependen (Y) (Sugiyono, 2002:84).. Hasil uji t sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji t

Variabel	Sig
X1 → Z	0,003
X2 → Z	0,000
X3 → Z	0,013
X1 → Y	0,005
X2 → Y	0,000
X3 → Y	0,002
Z → Y	0,002

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut dapat diketahui besar dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja (X_1) terhadap variabel OCB (Z)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Lingkungan Kerja (X_1) adalah $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

2. Kompetensi (X_2) terhadap variabel OCB (Z)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Kompetensi (X_2) adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

3. Kompensasi (X_3) terhadap variabel OCB (Z)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Kompensasi (X_3) adalah $0,013 < 0,05$. Hal ini berarti Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

4. Lingkungan Kerja (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Lingkungan Kerja (X_1) adalah $0,005 < 0,05$. Hal ini berarti Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Kompetensi (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Kompetensi (X_2) adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Kompensasi (X_3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

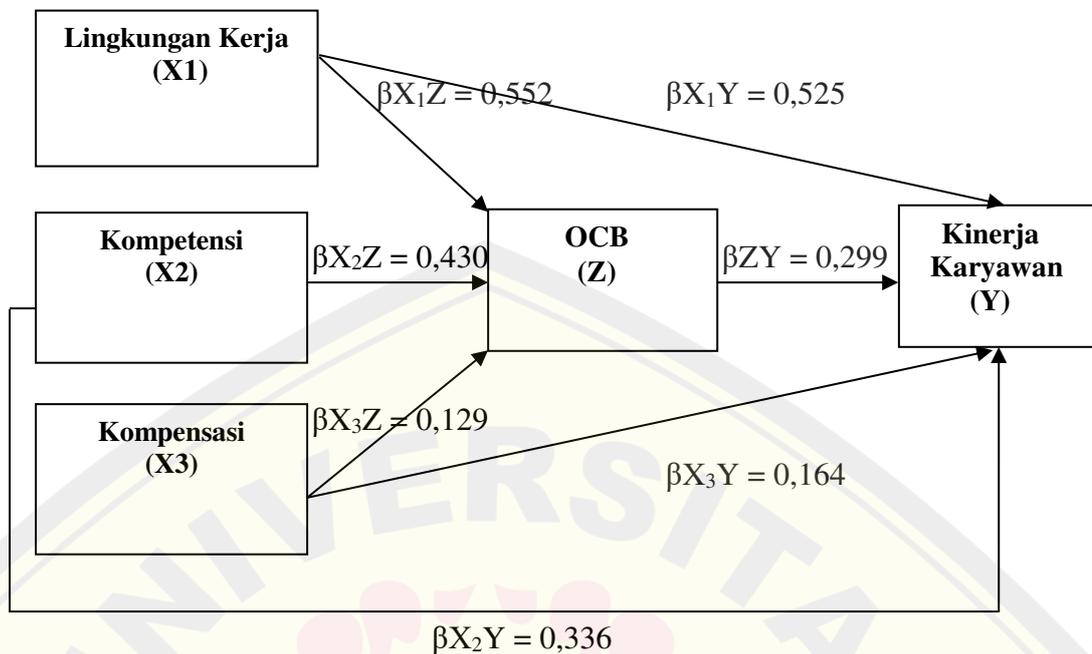
Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel Kompensasi (X_3) adalah $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

7. OCB (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa Tingkat signifikansi (α) dari variabel OCB (Z) adalah $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.7.2 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang Lingkungan Kerja (X_1), Kompetensi (X_2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y), melalui variabel intervening yakni OCB (Z). Apabila semua jalur sudah signifikan maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh total. Berdasarkan tabel berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya:



Gambar 4.3 Model Analisis Jalur

a. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

- 1) Pengaruh langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap OCB adalah sebesar 55,2%
- 2) Pengaruh langsung variabel Kompetensi terhadap OCB adalah sebesar 43%
- 3) Pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap OCB adalah sebesar 12,9%
- 4) Pengaruh langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 52,5%
- 5) Pengaruh langsung variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 33,6%
- 6) Pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 16,4%
- 7) Pengaruh langsung variabel OCB terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 29,9%

b. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

- 1) Pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja melalui OCB terhadap Kinerja Karyawan ($0,552 \times 0,299$) = 0,165 atau 16,5%
- 2) Pengaruh tidak langsung variabel Kompetensi melalui OCB terhadap Kinerja Karyawan ($0,430 \times 0,299$) = 0,128 atau 12,8%
- 3) Pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi melalui OCB terhadap Kinerja Karyawan ($0,129 \times 0,299$) = 0,038 atau 3,8%

c. Total Effect

- 1) Total effect : Y $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,525 + 0,165 =$ atau 0,690 atau 69%
- 2) Total effect : Y $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,336 + 0,128 =$ atau 0,464 atau 46,4%
- 3) Total effect : Y $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,164 + 0,038 =$ atau 0,202 atau 20,2%

4.8 Pembahasan

4.8.1 Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap OCB

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap OCB dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,003. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,552 atau 55,2% artinya semakin baik Lingkungan Kerja maka OCB akan semakin meningkat (H_1 diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel lingkungan kerja, artinya lingkungan kerja BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah baik dan sesuai. Indikator Penerangan/cahaya di tempat kerja menunjukkan bahwa adanya ketersediaan cahaya atau penerangan yang memadai bagi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sehingga mampu menunjang karyawan dalam bekerja secara optimal dan bekerja melebihi tugas utamanya. Indikator ruang kerja memiliki kelembapan udara yang baik menunjukkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi mendapatkan kelembapan udara yang baik hal tersebut dapat terlihat hampir setiap ruangan dilengkapi fasilitas ac sehingga membuat karyawan nyaman dalam interaksi antar karyawan dan bekerja. Indikator ruang kerja yang kedap suara menunjukkan

karyawan dapat menyelesaikan dengan konsentrasi hal ini ruang kerja didukung bangunan yang permanen dan tertutup, namun untuk area banking hall masih terdapat interaksi dengan nasabah sehingga masih dijumpai kebisingan apabila nasabah banyak. Indikator sirkulasi udara sangat mendukung menunjukkan bahwa terdapat banyak jendela ventilasi yang sangat lebar dan tembus cahaya sehingga mendukung karyawan untuk lebih produktif. Indikator tata warna ruangan karyawan menunjukkan bahwa sudah ada penataan standart warna sesuai dengan *corporate identity* contohnya penataan warna dinding, warna meja kerja, warna kursi dll.

Lingkungan kerja memiliki kontribusi yang signifikan bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Holman, 2002), sehingga lingkungan kerja karyawan memiliki efek yang kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hurley et al., 2000). Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya (Nitisemito, 2006:106). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih tinggi dan niat untuk meninggalkan lebih rendah bila lingkungan kerja melengkapinya persyaratan kreativitas pekerjaan (Shalley et al., 2000).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa produk berpengaruh terhadap OCB.

4.8.2 Kompetensi berpengaruh terhadap OCB

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis kedua (H₂) menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh Pengaruh OCB dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,430 atau 43% artinya semakin tinggi Kompetensi maka OCB akan semakin meningkat (H₂ diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel kompetensi, artinya kompetensi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah tinggi dan sesuai dengan perusahaan tetapkan. Indikator sikap dan pengetahuan karyawan menunjukkan bahwa karyawan dapat secara tanggap dan dengan pengetahuan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas diluar tanggung jawabnya, contohnya karyawan teller yang memiliki kompetensi dibidang pemasaran. Indikator output kerja yang sesuai dan konsisten menunjukan bahwa proses realisasi pencapaian target yang dapat diukur secara bulanan ataupun mingguan contohnya target pembukaan rekening minimal setiap cs per hari. Indikator karyawan mampu mengerjakan serangkaian pekerjaan sesuai arahan menunjukan bahwa tugas yang diberikan dapat diselesaikan tepat waktu contoh customer servise diharapkan mampu menyelesaikan tugas pembukaan rekening dalam waktu 15 menit. Indikator motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukan bahwa dalam penyelesaian tugas secara tepat, cepat dan akurat, contoh karyawan diunit pemasaran yang mampu mencapai target yang ditentukan akan diberikan jenjang kenaikan grade lebih cepat dari karyawan normal sehingga hal tersebut menjadi salah satu factor yang dapat memotivasi karyawan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo (2016:271). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers. (Rivai, 2015:230).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020),

Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap OCB.

4.8.3 Kompensasi berpengaruh terhadap OCB

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap OCB dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,013. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,129 atau 12,9% artinya semakin tinggi Kompensasi maka OCB akan semakin meningkat (H_3 diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel kompensasi, artinya kompensasi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah baik. Indikator gaji yang diterima secara rutin menunjukkan bahwa setiap tanggal 25 setiap bulan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi akan mendapatkan gaji sehingga, hal tersebut akan membuat karyawan lebih rajin, loyal dan bekerja melebihi tugas utamanya. Indikator gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja menunjukkan tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan gaji yang diterima contoh perbedaan gaji pelaksana dan supervisor. memang terkadang karyawan dituntut melebihi jam kerja yang ditentukan dan tidak diberikan upah lembur hal tersebut beberapa karyawan berpendapat gaji yang diterima belum sesuai, tetapi apabila karyawan dapat mencapai target yang ditentukan akan diberikan *annual bonus* disesuaikan dengan perform masing-masing karyawan. Indikator insentif mampu mencukupi kekurangan gaji menunjukkan bahwa pembagian insentif di BNI Kantor Cabang Banyuwangi masih belum merata hal ini terlihat beberapa karyawan yang berada unit bisnis saja yang mendapatkan contohnya karyawan di unit pemasaran akan mendapat insentive apabila pencapaian target minimal 75%. Indikator kesehatan menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan sudah mendukung hal ini terlihat selain BPJS karyawan BNI Banyuwangi juga diberikan asuransi bnilife berlaku untuk setiap karyawan dan keluarganya. Karyawan dapat menggunakan salah satu fasilitas kesehatan dari fasilitas yang diperoleh contohnya karyawan A menggunakan fasilitas bnilife apabila rumah sakit yang digunakan adalah rumah

sakit provider karyawan tinggal menunjukkan kartu kepersertaan dan apabila ada kelebihan limit akan dibebankan ke YKP (yayasan kesejahteraan pegawai) sebesar 90% dari tagihan. Indikator menggunakan jaminan kesehatan saat membutuhkan, menunjukkan karyawan dapat menggunakan jaminan kesehatan kapan saja dan dimana saja, contohnya bisa digunakan di rumah sakit *provider* atau rumah sakit lain dengan sistem *reimbursement* sehingga diharapkan karyawan dapat fokus terhadap produktifitas kerja tanpa harus memikirkan jaminan kesehatan kapan bisa digunakan/aktif saat digunakan.

Sedarmayanti (2011:239) berpendapat kompensasi merupakan segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, gainsharing, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah benefit atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap OCB.

4.8.4 Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,005. Pengaruh yang

ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,525 atau 52,5% artinya semakin baik Lingkungan Kerja maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat (H_{43} diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel lingkungan kerja, artinya lingkungan kerja BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah baik dan sesuai. Indikator Penerangan/cahaya di tempat kerja menunjukkan bahwa adanya ketersediaan cahaya atau penerangan yang memadai bagi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sehingga mampu menunjang karyawan dalam bekerja secara optimal. Indikator kelembapan udara ditempat kerja menunjukkan adanya kelembapan yang baik untuk setiap karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dalam bekerja dengan nyaman dan bekerja dengan maksimal contohnya setiap ruangan dilengkapi fasilitas ac, ventilasi dan sirkulasi udara yang baik. Indikator kedap suara menunjukkan ketersediaan pengaturan suara yang baik didalam ruang kerja sehingga tidak mengganggu karyawan dalam bekerja dan juga membantu karyawan dalam konsentrasi. Indikator sirkulasi udara menunjukkan ketersediaan jendela ventilasi yang memadai disetiap ruangan bagi karyawan sehingga menunjang karyawan dalam bekerja contohnya terdapat jendela ventilasi yang sangat lebar dan tembus cahaya. Indikator tata kerja ruangan karyawan menunjukkan penataan yang sudah sangat sesuai dengan pembagian unit terkait dan saling berdekatan sehingga menunjang untuk memudahkan dalam berkoordinasi dan mampu bekerja secara efektif.

Lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal, begitu pula sebaliknya jika lingkungan sekitar buruk, maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja (Anas, 2013). Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada di sekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin supaya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, target yang jelas, iklim kerja yang dinamis, fasilitas kerja yang memadai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara dalam Dhermawan, 2012).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa produk berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.5 Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis kelima (H_5) menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,336 atau 33,6% artinya semakin tinggi Kompetensi maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat (H_5 diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel kompetensi, artinya kompetensi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah tinggi dan sesuai. Indikator sikap dan pengetahuan karyawan menunjukkan bahwa karyawan dapat secara tanggap dan dengan pengetahuan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas cepat dan tepat, contohnya karyawan teller yang memiliki kompetensi menghitung uang akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator sikap tanggap menunjukkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi dapat secara cepat merespon perintah dan arahan yang diberikan sehingga hasil pekerjaan dapat diperoleh dengan cepat, contohnya perintah/arahan via wa group langsung direspon. Indikator karyawan memiliki pengetahuan yang tinggi menunjukkan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi contohnya sales mampu memberikan pilihan produk investasi alternatif ke nasabah. Indikator mampu mengerjakan serangkaian pekerjaan menunjukkan karyawan BNI tidak hanya bisa bekerja di satu unit saja contohnya customer service difungsikan sebagai teller atau sebaliknya. Indikator motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan karyawan BNI Banyuwangi bekerja dengan antusias dan kesungguhan contohnya seorang sales dengan motivasi tinggi untuk naik grade dengan cara mencapai target yang ditentukan. Untuk meningkatkan kompetensi

BNI memberikan fasilitas pembelajaran yang bisa dilaksanakan secara mandiri oleh karyawan antara lain : Deep 46 (*daily exercise employee program*), *elearning mandatory* yang bisa diakses melalui www.bnikorpu.co.id.

Menurut Wibowo (2016:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.6 Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis keenam (H_6) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,002. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,164 atau 16,4% artinya semakin tinggi Kompensasi maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat (H_6 diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel kompensasi, artinya kompensasi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah baik. Indikator gaji yang diterima secara rutin menunjukkan karyawan BNI Banyuwangi akan menerima gaji setiap tanggal 25 setiap bulan meskipun hari tersebut hari libur, hal tersebut akan membuat karyawan lebih rajin dan loyal. Indikator gaji yang diterima sebanding dengan beban kerja menunjukkan gaji yang diterima disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut contohnya seorang pemimpin cabang akan

mendapat gaji lebih besar dikarenakan tugas dan tanggung jawabnya namun masih dijumpai beban kerja melebihi jam kerja yang tidak diperhitungkan dengan lembur ataupun pekerjaan yang harus diselesaikan saat hari libur. Indikator insentif mampu menutupi kekurangan gaji menunjukkan tidak otomatis insentif yang diberikan mampu menutupi kekurangan gaji namun setidaknya bisa memberikan tambahan pendapatan ke karyawan dan mampu memotivasi meningkatkan kinerja contohnya insentive sales. Indikator insentif selalu meningkat menunjukkan tidak ada jaminan kepastian yang diterima dari waktu ke waktu contoh bonus disesuaikan laba BNI. Indikator jaminan kesehatan mampu mencukupi menunjukkan adanya fasilitas jaminan kesehatan berupa BPJS bagi karyawan dan asuransi bnilife sehingga diharapkan karyawan lebih optimal dalam bekerja. Indikator jaminan Kesehatan bisa langsung digunakan menunjukkan karyawan BNI Banyuwangi bisa menggunakan fasilitas kesehatan kapan dan dimana saja sehingga diharapkan dalam bekerja dalam rasa kepercayaan diri.

Kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kompensasi, jika karyawan menerima kompensasi sesuai dengan kebutuhannya maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2011:239) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Hal ini berarti kompensasi yang diberikan perusahaan mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.7 OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada Uji t terhadap hipotesis ketujuh (H_7) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,002. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif sebesar 0,299 atau 29,9% artinya semakin tinggi OCB maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat (H_7 diterima).

Berdasarkan analisis deksriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada variabel OCB, artinya OCB karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah baik dan tinggi. Indikator membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan menunjukkan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sudah sering saling membantu sesama karyawan, membantu rekan yang tidak masuk kantor contohnya teller ditugaskan sebagai cs dikarenakan cs definitive sakit. Indikator toleransi kondisi yang tidak ideal ditempat kerja hal tersebut ada beberapa karyawan yang harus merangkap pekerjaan dikarenakan adanya karyawan yang sakit dan tidak ada penggantinya, apabila pekerjaan tidak dirangkap dan tidak adanya sikap OCB dari karyawan maka pekerjaan tersebut tidak akan selesai. Indikator hubungan baik dengan rekan kerja menunjukkan bahwa sangat penting menjaga hubungan baik dengan rekan kerja hal ini karena setiap unit sangat terkait dengan tugas dan tanggung jawab, apabila terdapat jarak antar pegawai hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator pendapat untuk perubahan untuk peningkatan peningkatan kualitas, setiap karyawan harus responsive terhadap perubahan yang ada. Contohnya untuk pekerjaan yang tidak relevan dilakukan secara manual harus ada inisiasi perubahan secara digital hal tersebut BNI sudah melakukan dengan diadakan kompetisi BNI Inovative.

Menurut Titisari (2014:5) menyatakan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Jadi secara garis besar yang dimaksud OCB yaitu bentuk perilaku individu yang melebihi ketentuan formal yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap balas jasa untuk meningkatkan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.8 OCB memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada hipotesis kedelapan (H_8) menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,165 atau 16,5%. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin tinggi OCB maka meningkatkan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H_8 diterima).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan ketika karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi memiliki OCB yang tinggi mereka cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Organ (2003:31), OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Schultz dan Schultz (2010:405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015),

Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.9 OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada hipotesis kesembilan (H_9) menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,128 atau 12,8%. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin tinggi OCB maka meningkatkan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H_9 diterima).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karena kompetensi karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi yang tinggi mampu menumbuhkan OCB sehingga karyawan lebih bekerja keras dalam bekerja dan mampu mencapai target yang diberikan. Menurut Wibowo (2016:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Titisari (2014:5), berpendapat bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani

(2021) menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

4.8.10 OCB memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pada hipotesis kesepuluh (H_{10}) menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,038 atau 3,8%. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin tinggi OCB maka meningkatkan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (H_{10} diterima).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan elemen penting dalam menumbuhkan OCB dalam benak karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi untuk mampu bekerja secara optimal. Simamora (2004:442) mendefinisikan Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. OCB merupakan bentuk perilaku individu yang melebihi ketentuan formal yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap balas jasa untuk meningkatkan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:81), Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basu (2015), Manani (2019), Omari (2017), Sang (2018), Chong (2015), Fajrina (2020), Suhardi (2017), Amalia (2019), Suhardi (2019), Sari (2020), Nurhayati (2016), Saleh (2019), Yuwanda (2020), Widya (2021), dan Cahyani (2021) menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

4.9 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pengambilan data kuisisioner masih relatif lama karena banyaknya agenda dari karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi sehingga karyawan karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi tidak dapat segera mengisi kuisisioner yang telah diberikan. Selain itu, Peneliti tidak sepenuhnya dapat mengontrol jawaban yang diberikan oleh responden, karena bisa saja responden tidak jujur dalam mengisi kuisisioner.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan meningkatkan OCB.
2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Kompetensi yang sesuai akan meningkatkan OCB.
3. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan OCB.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
5. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Kompetensi yang sesuai akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
6. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Kompensasi yang sesuai akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
7. OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa OCB yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
8. Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
9. Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.
10. Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Mengacu pada pembahasan dan kesimpulan diatas, maka dapat dapat diberikan saran sebagai berikut:

5.2.1 Bagi Akademisi

1. Bagi para akademisi untuk lebih giat menulis agar melahirkan teori-teori baru yang berhubungan dengan manajemen SDM, sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan manajemen SDM.
2. Bagi Civitas Akademika Pascasarjana Unej dan peneliti-peneliti lain untuk dapat meneliti lebih dalam lagi mengenai topik mengenai Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi, OCB, dan Kinerja Karyawan mengembangkan faktor-faktor dan variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, dan tentunya dengan sumber keuangan serta waktu yang lebih baik lagi sehingga diperoleh suatu kemaslahatan dari penelitian tersebut.

5.2.2 Bagi BNI Kantor Cabang Banyuwangi

1. Hasil penelitian ini bisa dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan kebijakan dalam peningkatan kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.
2. Meningkatkan Kinerja Karyawan seperti memberikan pelatihan *softskill* sehingga mampu meningkatkan kemampuan personal karyawan BNI Kantor Cabang Banyuwangi.

5.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Pengambilan sampel sebagai dasar akurasi pengukuran pengaruh antar variabel sebagai penentuan variabel berpengaruh atau tidak, maka perlu

untuk ditambah lagi sehingga menjadi pembeda antara peneliti sekarang dan peneliti selanjutnya dan teknik pengambilan sampel bisa lebih bervariasi lagi dengan teori-teori pengambilan sampel sesuai dengan kebutuhan peneliti.

2. Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel atau indikator yang sudah ada dalam penelitian ini sehingga ada peningkatan penelitian dan hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai pijakan, dan menjadi sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh pada masa perkuliahan khususnya yang berhubungan dengan manajemen SDM.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya peneliti mendampingi responden dalam mengisi kuisisioner agar dapat menjelaskan maksud dari pernyataan yang ada di dalam kuisisioner sehingga peneliti mendapatkan jawaban kuisisioner yang lengkap dari setiap pernyataan sehingga kuisisioner dapat terisi lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, Riduwan. 2011. Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika. Bandung:Alfabeta.
- Amalia. 2019. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Efektivitas Manajerial Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan. *Jurnal STEI Ekonomi, Vol XX, No XX, OKTOBER 2019*
- Annisa Rizki Nugraheni. 2018. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Persero Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No. 1
- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1.*
- Arristra, Honey Desy. 2016. Pengaruh Kompensasi, Beban kerja dan Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan Rawat Inap dan Rawat Jalan RSD dr. Soebandi Jember. Skripsi. Universitas Jember.
- Basri, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Basu. 2015. *Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. Management and Labour Studies* 39(4) 1–12. 2015 XLRI Jamshedpur, School of Business Management & Human Resources SAGE Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/0258042X15578023
- Blanco, Gabriel Vidal. dkk. 2018. Kepuasan kerja and self-care in nursing staff with high emotional demand. *Enfermería Clínica (English Edition)*, In press, corrected proof.
- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work-Life, profits.* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw–Hill
- Chandranshu, S. 2012. Factors Affecting Kepuasan kerja: Empirical Evidence From Indian Organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.11, 31-40.

- Chong. 2015. *The Chinese-perspective of Intercultural Competence Models Revisited. Journal of Intercultural Management Vol. 7, No. 1, January 2015, pp. 23–41 DOI 10.1515/joim-2015-0002*
- Dhermawan, A.A Ngurah Bagus. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Di Ling. Kantor Dinas Pekerjaan Umum Prov. Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No.2*
- Dubrin, Adrew. 1994. *Human Relation A Job Oriented Approach. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.*
- Fajrina. 2020. *Employee Performance In PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR). Peer Reviewed – International Journal Vol-4, Issue-1, 2020 (IJEBAR) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771*
- Fauzi, Usman. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis. 2 (3) : 172 – 185*
- Firmandari, Nuraini. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Vol. IX, No. 1 hal 25-34*
- Flippo, E.B. 2005. *Manajemen Personalial. Jilid 2. Edisi ke-6. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.*
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Universitas Diponegoro, Semarang.*
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Grasindo.*
- Haryati, Made A. 2012. *Hubungan Kepuasan kerja Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di RS Bali Med Denpasar. Tesis. Universitas Indonesia.*
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah. Jakarta: PT Bumi Aksara.*
- Hasibuan, S. P, Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. cetakan kesepuluh. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.*
- Hidayah, Nurul. 2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan bagian keuangan dan akuntansi UNY). Jurnal Profita Edisi 4.*

- Hidayat, Syarifudin dan Sedarmayanti.(2011). Metodologi Penelitian.Bandung : Mandar Maju
- Husnawati, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel. Universitas Diponegoro.
- Ilyas, Yaslis. 2002. Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Depok.
- Lovelock, Christoper dan Lauren K Wright.2007. Manajemen Pemasaran Jasa, T. Indeks, Indonesia.
- Lutfiati, Riza. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember).Jurnal.
- Mahesa, Dharma. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Sstudi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Manani. 2019. *Effects Of Employee Competencies On Employee Job Performance In Humanitarian Organizations; A Case Study Of The World Food Programme, Kenya. GSJ: Volume 7, Issue 10, October 2019, Online: ISSN 2320-9186*
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marthadinata, Sari dan Sentot Eko Baskoro.2018.Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja Guru di Yayasan Kristen Bethany cabang Depok.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. HumanResourceManagement:ManajemenSumberDayaManusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis,R.L. dan J.H. Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba empat.
- May, B. E., & Lau, R. S. 1999.A Longitudinal Study of Kepuasan kerja and BusinessPerformance.South Dakota Review. 58 /2, 3-7.
- Nawawi, Hadari. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugraha, Noval K. 2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Honorer Di Perusahaan Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Selatan*. Skripsi. Universitas Palembang.
- Nurchayani, Ni Made dan I.G.A. Dewi Adnyani. 2016. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 500-532.
- Omari. 2017. *The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*. *International Journal of Applied Engineering Research* ISSN 0973-4562 Volume 12, Number 24 (2017) pp. 15544-15550
- Potale, Rocky dan Yantje Uhing. 2015. *Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado*. Jurnal EMBA.
- Pratiwi, Inceng. 2017. *Kepuasan kerja (QWL) Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pengadilan Negeri Makassar*. Skripsi. Universitas Hasanuddin.
- Raithatha, Mehul, dan Surenderrao Komera. 2016. *Executive compensation and firm performance: Evidence from Indian firms*. *IIMB Management Review*. Volume 28, Issue 3, pages 160-169.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *“Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM”*. UB Press: Malang.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Rochaety, Ety. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis dengan aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. PustakaSetia.
- Sang. 2018. *Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance: The Chinese Context*. *Sustainability* 2018, 10, 3406; doi:10.3390/su10103406
- Sari. 2020. *Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Determinan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 5(1), Maret 2021, 83-92

- Sarwono.2006. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.Yogyakarta :Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi danManajemen Karyawan Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung: PT. RefikaAditama
- Setiyadi, Yusuf W. 2016. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.Management Analysis Journal 5 (4).
- Sinambela, Lijan. 2012. Kinerja Karyawan: Teori,Pengukuran dan Implikasi.Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2004.Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode PenelitianPendidikanPendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. 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)*
- Suhardi. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Benefita 4(2) Juli 2019 (296-315)*
- Suprpto, Tommy.Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi.Cet. 8. 2009. Yogyakarta: MedPress.
- Titisari, Purnamie. 2014. Peranan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Umar, Husein. 2007. Riset Sumber Daya Manusia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Umar, Husein. 2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wang. 2018. Does CEO compensation reflect managerial ability or managerial power? Evidence from the compensation of powerful CEO's.Journal of Corporate Finance.
- Wicaksono, Hari. 2011. Analisis Hubungan Kualitas SDM PNS Pada Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun.Tesis.Universitas Sebelas Maret.
- Wiguna, I Kadek Dwi Dharma. 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Di PT Bali Daksina Wisata.Jurnal IPTAVol. 4 No. 2

Wyatt, dkk. 2001. "Perception of QWL: a Study of Singaporean Employees Development", Management Memo, p.8-17



Lampiran 1 Kuisisioner

Responden Yang Terhormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB). Saya sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* di BNI Kantor Cabang Banyuwangi”. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menyusun tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM).

Saya berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan, bahwa dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Apapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian ini. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas bantuan dan waktu Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti

Dony Kristiawan
NIM 200820101024

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomer Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : (Pria/Wanita) *coret yang tidak perlu
3. Usia : (tahun)
4. Pendidikan :
5. Bidang Kerja :
6. Lama Bekerja :

A. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan – pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berikan tanda centang (√) pada salah satu kolom di setiap pernyataan sesuai yang Anda alami dan rasakan selama ini.
3. Setiap jawaban pada pernyataan akan diberi skor sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------|-----|
| Sangat Tidak Setuju (STS) | : 1 |
| Tidak Setuju (TS) | : 2 |
| Cukup Setuju (CS) | : 3 |
| Setuju (S) | : 4 |
| Sangat Setuju (SS) | : 5 |

B. DAFTAR PERNYATAAN

1. Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Penerangan/cahaya yang cukup membantu saya dalam kelencaran bekerja					
2.	Ruang kerja memiliki kelembapan udara yang baik					
3.	Ruang kerja yang kedap suara membantu saya berkonsentrasi dalam bekerja					
4.	Ruang kerja yang memiliki sirkulasi udara yang baik					
5.	Tata warna ruangan kerja karyawan sangat sesuai					

2. Kompetensi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya dapat menghasilkan <i>ouput</i> kerja yang sesuai secara konsisten					
2.	Saya selalu bersikap tanggap dalam melaksanakan pekerjaan					
3.	Saya memiliki pengetahuan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Saya mampu mengerjakan serangkaian pekerjaan sesuai dengan arahan					

5.	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
----	---	--	--	--	--	--

3. Kompensasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya menerima gaji secara rutin					
2.	Gaji yang diberikan sebanding dengan beban pekerjaan					
3.	Insentif yang diberikan mampu mencukupi kekurangan dari gaji per bulan					
4.	Insentif yang diberikan perusahaan selalu meningkat dari waktu ke waktu					
5.	Jaminan kesehatan yang diberikan mampu mencukupi saya					
6.	Saya bisa langsung menggunakan jaminan kesehatan saat saya membutuhkannya					

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan di tempat kerja					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan utama					
3.	Saya memberikan toleransi terkait kondisi					

	yang tidak ideal di tempat kerja					
4.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
5.	Saya dapat mengajukan pendapat terkait perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas					

5. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan perusahaan					
2.	Saya bekerja sesuai dengan kualitas <i>output</i> yang baik					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan yang di targetkan perusahaan dengan tepat waktu					
4.	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang berlaku					
5.	Saya mampu bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas					

Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner

No	Lingkungan Kerja						Kompetensi						Kompensasi						OCB					Kinerja Karyawan							
	1	2	3	4	5	X1	1	2	3	4	5	X2	1	2	3	4	5	6	X3	1	2	3	4	5	Z	1	2	3	4	5	Y
1	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	4	57	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	4	4	3	4	4	19
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	62	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	5	20
4	4	5	4	5	4	22	4	4	5	4	5	66	5	4	5	4	5	4	27	5	5	4	4	5	23	5	5	4	4	5	23
5	4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	3	59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	59	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19
7	3	3	3	5	4	18	3	3	4	4	5	55	4	3	4	3	4	3	21	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	5	19
8	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	4	66	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9	2	2	3	3	4	14	3	3	3	3	3	43	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	4	16
10	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	4	66	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	23
11	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	4	66	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	23
12	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	4	66	5	5	4	2	5	5	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
13	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	4	66	5	5	4	2	5	5	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
14	4	4	3	4	5	20	3	3	4	2	4	56	5	5	2	2	4	3	21	4	4	4	2	4	18	4	4	4	2	4	18
15	4	4	3	4	5	20	3	3	4	2	4	56	5	5	4	5	4	3	26	4	4	4	2	4	18	4	4	4	2	4	18
16	4	4	5	4	4	21	5	5	3	5	4	64	4	5	2	5	4	5	25	4	4	3	5	4	20	4	4	3	5	4	20
17	4	4	3	4	4	19	3	3	4	3	4	55	4	3	4	3	4	3	21	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19
18	4	4	3	5	5	21	3	3	5	2	5	60	5	3	5	3	4	3	23	4	4	5	2	5	20	4	4	5	2	5	20
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	2	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	4	4	3	5	5	21	3	3	3	4	5	60	5	4	2	4	2	3	20	4	4	3	4	5	20	2	5	3	5	5	20
21	5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	5	67	4	4	2	4	2	4	20	5	4	2	4	5	20	2	5	4	5	5	21
22	4	4	2	4	4	18	2	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	2	22	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	4	18
23	5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	5	67	5	4	5	4	4	4	26	5	4	4	4	5	22	4	5	4	5	5	23
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	2	4	22	4	4	2	4	4	18	2	4	4	4	4	18
25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	59	5	5	4	5	4	4	27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
31	4	5	5	4	4	22	5	5	5	3	4	66	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	3	4	21	5	4	5	4	4	22
32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	75	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
33	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	4	65	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	4	4	22	5	4	4	4	5	22
34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
35	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	45	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
36	4	3	3	3	4	17	3	3	4	3	3	50	4	3	3	3	4	3	20	4	3	4	3	3	17	4	3	3	3	4	17
37	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
38	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	63	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21

No	Lingkungan Kerja					Kompetensi					Kompensasi						OCB					Kinerja Karyawan									
	1	2	3	4	5	X1	1	2	3	4	5	X2	1	2	3	4	5	6	X3	1	2	3	4	5	Z	1	2	3	4	5	Y
39	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	74	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
40	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	63	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
41	4	4	5	3	4	20	5	4	3	4	3	59	3	4	3	4	3	5	22	4	4	3	4	3	18	3	3	5	3	4	18
42	2	5	2	4	2	15	2	5	2	2	4	45	5	4	4	4	4	2	23	2	5	4	2	4	17	4	4	2	4	2	16
43	3	4	5	5	3	20	5	4	3	3	5	60	5	4	5	4	5	5	28	3	4	5	3	5	20	5	5	5	5	3	23
44	4	3	2	5	4	18	2	3	5	4	5	55	5	4	5	4	5	2	25	4	3	5	4	5	21	5	5	2	5	4	21
45	2	4	4	4	2	16	4	4	2	2	4	48	4	5	4	5	4	4	26	2	4	4	2	4	16	4	4	4	4	2	18
46	3	5	2	4	3	17	3	2	3	5	2	49	5	4	4	4	2	2	21	3	5	2	3	4	17	2	4	2	4	3	15
47	2	4	2	5	2	15	2	5	4	4	5	50	3	4	5	4	5	2	23	2	4	5	4	5	20	5	5	2	5	2	19
48	3	4	2	4	3	16	3	4	3	4	4	50	3	3	4	3	4	2	19	3	4	4	3	4	18	4	4	2	4	3	17
49	3	4	2	5	3	17	3	5	2	4	5	53	3	5	5	5	5	2	25	3	4	5	2	5	19	5	5	2	5	3	20
50	3	5	2	5	3	18	3	5	3	5	5	57	5	3	5	3	5	2	23	3	5	5	3	5	21	5	5	2	5	3	20
51	3	4	4	3	3	17	3	3	3	4	3	50	4	3	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	3	16
52	5	4	3	3	5	20	5	3	3	4	3	58	4	5	3	5	3	3	23	5	4	3	3	3	18	3	3	3	3	5	17
53	3	3	4	3	3	16	4	3	3	3	3	48	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	17
54	3	3	3	4	3	16	3	4	4	3	4	50	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	3	4	18	3	4	3	4	3	17
55	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	46	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	16
56	3	3	3	3	3	15	5	3	3	3	3	47	5	3	3	3	5	3	22	5	3	3	3	3	17	5	3	3	3	3	17
57	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	3	52	3	3	3	4	3	4	20	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	4	16
58	4	4	4	3	4	19	4	3	3	4	3	55	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	17	4	3	4	3	4	18
59	3	3	4	5	3	18	4	3	3	5	4	55	3	3	5	3	3	3	20	3	5	5	3	3	19	3	3	4	5	3	18
60	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	46	3	4	3	3	4	3	20	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	3	17
61	4	4	3	3	4	18	3	4	3	3	3	52	4	3	3	4	3	4	21	4	3	3	4	3	17	3	3	3	3	4	16
62	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	57	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	4	18	4	4	4	3	4	19
63	4	4	4	5	4	21	4	4	3	5	4	62	3	3	5	3	3	4	21	4	5	5	4	3	21	3	3	4	5	4	19
64	4	4	3	3	4	18	3	4	4	3	3	53	3	4	3	3	4	4	21	4	3	3	4	4	18	4	4	3	3	4	18
65	4	4	3	4	4	19	3	4	4	3	3	55	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19
66	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	5	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
67	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	3	57	4	2	4	4	4	4	22	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	19
68	3	3	4	5	3	18	4	3	4	4	4	55	4	3	4	4	5	3	23	3	5	4	3	4	19	3	5	4	3	4	19
69	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	4	68	5	3	4	5	4	5	26	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	23
70	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	58	4	3	4	5	5	4	25	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19
71	2	2	3	4	2	13	3	2	4	4	3	42	4	3	4	4	4	2	21	2	4	4	2	4	16	2	4	4	2	4	16
72	4	4	5	5	4	22	5	4	3	4	4	64	3	2	4	4	4	4	21	4	5	4	4	3	20	4	5	4	4	3	20
73	2	2	3	3	2	12	3	2	5	4	4	42	4	3	4	4	5	2	22	2	3	4	2	5	16	2	3	4	2	5	16
74	3	3	5	5	3	19	5	3	3	3	3	55	2	2	3	3	4	3	17	3	5	3	3	3	17	3	5	3	3	3	17
75	2	2	5	5	2	16	5	2	5	4	4	52	4	3	4	4	5	2	22	2	5	4	2	5	18	5	5	5	5	2	22
76	4	4	5	5	4	22	5	4	4	3	4	64	4	3	4	4	5	4	24	4	5	3	4	4	20	5	4	5	5	4	23
77	2	2	5	5	2	16	5	2	4	3	4	50	4	3	4	4	5	2	22	2	5	3	2	4	16	5	4	5	5	2	21
78	5	5	3	4	5	22	3	5	4	3	4	63	4	3	4	4	5	5	25	5	4	3	5	4	21	5	4	3	4	5	21

No	Lingkungan Kerja					Kompetensi					Kompensasi						OCB					Kinerja Karyawan									
	1	2	3	4	5	X1	1	2	3	4	5	X2	1	2	3	4	5	6	X3	1	2	3	4	5	Z	1	2	3	4	5	Y
79	5	5	3	4	5	22	3	5	4	3	4	63	4	3	4	4	5	5	25	5	4	3	5	4	21	5	4	3	4	5	21
80	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	5	68	4	3	4	4	5	5	25	4	5	5	4	4	22	5	4	5	5	4	23
81	4	4	3	3	4	18	3	3	4	4	5	55	4	4	5	4	4	3	24	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	4	18
82	4	4	3	3	4	18	3	3	4	4	4	54	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	4	18
83	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
84	5	5	3	4	5	22	3	4	5	5	4	65	5	5	4	5	4	4	27	5	4	5	5	5	24	4	5	3	4	5	21
85	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	4	66	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	5	22
86	4	4	2	4	4	18	2	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	4	18
87	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	58	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	19
88	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21
89	3	3	4	4	3	17	4	4	2	2	3	49	2	2	3	3	4	4	18	3	3	4	4	2	16	4	2	4	4	3	17
90	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	61	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	2	58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	5	63	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21
94	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
95	4	4	5	5	4	22	4	5	5	4	5	67	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	4	23
96	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	57	4	4	3	4	3	4	22	4	4	3	4	3	18	3	3	3	4	4	17
97	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
98	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	63	4	4	5	4	5	4	26	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	5	22
99	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
100	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	57	4	4	3	4	3	4	22	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	3	18
101	4	4	3	5	4	20	4	4	4	4	5	61	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21
102	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	59	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	3	20	4	4	4	5	3	20
103	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	59	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21
104	2	2	4	4	5	17	5	5	4	5	4	57	5	5	4	5	4	4	27	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21
105	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	60	4	4	4	5	5	4	26	4	5	5	4	4	22	4	5	5	4	4	22
106	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19
107	3	3	3	4	3	16	3	4	4	3	4	50	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	3	4	18	3	4	4	3	4	18
108	4	4	2	4	4	18	4	5	4	4	4	57	4	4	4	4	5	5	26	5	4	5	5	2	21	5	4	5	5	2	21

Lampiran 3 Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.3	8.3	8.3
	3.00	18	16.7	16.7	25.0
	4.00	70	64.8	64.8	89.8
	5.00	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.6	5.6	5.6
	3.00	14	13.0	13.0	18.5
	4.00	76	70.4	70.4	88.9
	5.00	12	11.1	11.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.3	9.3	9.3
	3.00	30	27.8	27.8	37.0
	4.00	47	43.5	43.5	80.6
	5.00	21	19.4	19.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	21	19.4	19.4	19.4
	4.00	62	57.4	57.4	76.9
	5.00	25	23.1	23.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.5	6.5	6.5
	3.00	17	15.7	15.7	22.2
	4.00	61	56.5	56.5	78.7
	5.00	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	30	27.8	27.8	32.4
	4.00	51	47.2	47.2	79.6
	5.00	22	20.4	20.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	25	23.1	23.1	27.8
	4.00	58	53.7	53.7	81.5
	5.00	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	28	25.9	25.9	29.6
	4.00	65	60.2	60.2	89.8
	5.00	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.6	5.6	5.6
	3.00	24	22.2	22.2	27.8
	4.00	67	62.0	62.0	89.8
	5.00	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.9	1.9	1.9
	3.00	20	18.5	18.5	20.4
	4.00	67	62.0	62.0	82.4
	5.00	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.9	1.9	1.9
	3.00	18	16.7	16.7	18.5
	4.00	61	56.5	56.5	75.0
	5.00	27	25.0	25.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	29	26.9	26.9	30.6
	4.00	57	52.8	52.8	83.3
	5.00	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	20	18.5	18.5	22.2
	4.00	66	61.1	61.1	83.3
	5.00	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	20	18.5	18.5	21.3
	4.00	67	62.0	62.0	83.3
	5.00	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	14	13.0	13.0	17.6
	4.00	57	52.8	52.8	70.4
	5.00	32	29.6	29.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	11.1	11.1	11.1
	3.00	22	20.4	20.4	31.5
	4.00	52	48.1	48.1	79.6
	5.00	22	20.4	20.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.4	7.4	7.4
	3.00	16	14.8	14.8	22.2
	4.00	70	64.8	64.8	87.0
	5.00	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	19	17.6	17.6	18.5
	4.00	70	64.8	64.8	83.3
	5.00	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	24	22.2	22.2	25.0
	4.00	60	55.6	55.6	80.6
	5.00	21	19.4	19.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.3	9.3	9.3
	3.00	22	20.4	20.4	29.6
	4.00	63	58.3	58.3	88.0
	5.00	13	12.0	12.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.9	1.9	1.9
	3.00	22	20.4	20.4	22.2
	4.00	66	61.1	61.1	83.3
	5.00	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.6	5.6	5.6
	3.00	16	14.8	14.8	20.4
	4.00	62	57.4	57.4	77.8
	5.00	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	19	17.6	17.6	18.5
	4.00	69	63.9	63.9	82.4
	5.00	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.3	8.3	8.3
	3.00	23	21.3	21.3	29.6
	4.00	56	51.9	51.9	81.5
	5.00	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	23	21.3	21.3	25.9
	4.00	57	52.8	52.8	78.7
	5.00	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.6	5.6	5.6
	3.00	20	18.5	18.5	24.1
	4.00	63	58.3	58.3	82.4
	5.00	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.669**	.204*	.018	.825**	.838**
	Sig. (2-tailed)		.000	.035	.855	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X1.2	Pearson Correlation	.669**	1	.020	.117	.473**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000		.840	.226	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X1.3	Pearson Correlation	.204*	.020	1	.179	.225*	.551**
	Sig. (2-tailed)	.035	.840		.063	.019	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X1.4	Pearson Correlation	.018	.117	.179	1	.005	.373**
	Sig. (2-tailed)	.855	.226	.063		.956	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X1.5	Pearson Correlation	.825**	.473**	.225*	.005	1	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.956		.000
	N	108	108	108	108	108	108
X1	Pearson Correlation	.838**	.673**	.551**	.373**	.792**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.235*	.031	.228*	.021	.529**
	Sig. (2-tailed)		.014	.747	.017	.833	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X2.2	Pearson Correlation	.235*	1	.045	.217*	.356**	.609**
	Sig. (2-tailed)	.014		.641	.024	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X2.3	Pearson Correlation	.031	.045	1	.180	.309**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.747	.641		.062	.001	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X2.4	Pearson Correlation	.228*	.217*	.180	1	.217*	.442**
	Sig. (2-tailed)	.017	.024	.062		.024	.000
	N	108	108	108	108	108	108
X2.5	Pearson Correlation	.021	.356**	.309**	.217*	1	.493**
	Sig. (2-tailed)	.833	.000	.001	.024		.000
	N	108	108	108	108	108	108
X2	Pearson Correlation	.529**	.609**	.409**	.442**	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.461**	.217*	.262**	.266**	.150	.635**
Sig. (2-tailed)		.000	.024	.006	.005	.122	.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3.2 Pearson Correlation	.461**	1	.129	.416**	.087	.303**	.659**
Sig. (2-tailed)	.000		.184	.000	.373	.001	.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3.3 Pearson Correlation	.217*	.129	1	.239*	.437**	.026	.547**
Sig. (2-tailed)	.024	.184		.013	.000	.788	.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3.4 Pearson Correlation	.262**	.416**	.239*	1	.169	.263**	.632**
Sig. (2-tailed)	.006	.000	.013		.081	.006	.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3.5 Pearson Correlation	.266**	.087	.437**	.169	1	.117	.576**
Sig. (2-tailed)	.005	.373	.000	.081		.230	.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3.6 Pearson Correlation	.150	.303**	.026	.263**	.117	1	.561**
Sig. (2-tailed)	.122	.001	.788	.006	.230		.000
N	108	108	108	108	108	108	108
X3 Pearson Correlation	.635**	.659**	.547**	.632**	.576**	.561**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	108	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.031	.061	.654**	-.006	.645**
	Sig. (2-tailed)		.754	.532	.000	.948	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Z.2	Pearson Correlation	.031	1	.287**	-.015	.222*	.481**
	Sig. (2-tailed)	.754		.003	.875	.021	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Z.3	Pearson Correlation	.061	.287**	1	.075	.316**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.532	.003		.443	.001	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Z.4	Pearson Correlation	.654**	-.015	.075	1	-.020	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.875	.443		.834	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Z.5	Pearson Correlation	-.006	.222*	.316**	-.020	1	.495**
	Sig. (2-tailed)	.948	.021	.001	.834		.000
	N	108	108	108	108	108	108
Z	Pearson Correlation	.645**	.481**	.595**	.640**	.495**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.288**	.191*	.367**	-.088	.626**
	Sig. (2-tailed)		.002	.047	.000	.368	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Y.2	Pearson Correlation	.288**	1	.047	.417**	.054	.589**
	Sig. (2-tailed)	.002		.632	.000	.576	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Y.3	Pearson Correlation	.191*	.047	1	.115	.213*	.594**
	Sig. (2-tailed)	.047	.632		.234	.027	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Y.4	Pearson Correlation	.367**	.417**	.115	1	-.114	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.234		.240	.000
	N	108	108	108	108	108	108
Y.5	Pearson Correlation	-.088	.054	.213*	-.114	1	.382**
	Sig. (2-tailed)	.368	.576	.027	.240		.000
	N	108	108	108	108	108	108
Y	Pearson Correlation	.626**	.589**	.594**	.627**	.382**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Reliabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	5

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.624	5

X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	6

Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.694	5

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	5

c. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Z	Y
N		108	108	108	108	108
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	19.3333	57.8519	23.5556	19.3796	19.5370
	Std. Deviation	2.43418	6.54362	2.70801	2.04491	2.12869
Most Extreme Differences	Absolute	.191	.097	.102	.184	.142
	Positive	.114	.094	.088	.149	.118
	Negative	-.191	-.097	-.102	-.184	-.142
Test Statistic		.191	.097	.102	.184	.142
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c	.134 ^c	.074 ^c	.124 ^c	.200 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 5 Analisis Path**a. X – Z****Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.776	.96783

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350.019	3	116.673	124.559	.000 ^b
	Residual	97.416	104	.937		
	Total	447.435	107			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.134	.911		2.343	.021
	X1	.552	.180	.657	3.071	.003
	X2	.430	.073	1.375	5.869	.000
	X3	.129	.051	.171	2.518	.013

a. Dependent Variable: Z

b. X, Z – Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902 ^a	.813	.806	.93748

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	394.329	4	98.582	112.170	.000 ^b
	Residual	90.523	103	.879		
	Total	484.852	107			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.905		2.889	.514
	X1	.525	.182	.601	2.889	.005
	X2	.336	.082	1.034	4.109	.000
	X3	.164	.051	.208	3.195	.002
	Z	.299	.095	.287	3.144	.002

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.134	.911		2.343	.021		
X1	.552	.180	.657	3.071	.003	.458	2.856
X2	.430	.073	1.375	5.869	.000	.381	2.232
X3	.129	.051	.171	2.518	.013	.452	2.211

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.593	.905		.655	.514		
X1	.525	.182	.601	2.889	.005	.420	2.837
X2	.336	.082	1.034	4.109	.000	.286	3.922
X3	.164	.051	.208	3.195	.002	.426	2.346
Z	.299	.095	.287	3.144	.002	.218	4.593

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.298	.564		-.528	.599
	X1	-.012	.111	-.049	-.110	.913
	X2	.001	.045	.011	.023	.982
	X3	.051	.032	.230	1.612	.110

a. Dependent Variable: RES1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.140	.602		1.895	.061
	X1	-.152	.121	-.579	-1.255	.212
	X2	.084	.054	.862	1.545	.125
	X3	.043	.034	.184	1.272	.206
	Z	-.177	.063	-.567	-1.804	.060

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 7 Uji Hipotesis

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.134	.911		2.343	.021
	X1	.552	.180	.657	3.071	.003
	X2	.430	.073	1.375	5.869	.000
	X3	.129	.051	.171	2.518	.013

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.905		2.889	.514
	X1	.525	.182	.601	2.889	.005
	X2	.336	.082	1.034	4.109	.000
	X3	.164	.051	.208	3.195	.002
	Z	.299	.095	.287	3.144	.002

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 Rtabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081