



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT KERETA API INDONESIA  
PERSERO DAERAH OPERASI 9 JEMBER**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE, MOTIVATION, WORK  
ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
THROUGH JOB SATISFACTION OF PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAERAH OPERASI 9 JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh  
Leonard Ferdinand Permana  
NIM 120810201170

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Leonard Ferdinand Permana

NIM : 120810201170

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun 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 manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 2 Agustus 2016

Yang menyatakan,

Leonard Ferdinand Permana

NIM. 120810201170

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember

Nama Mahasiswa : Leonard Ferdinand Permana

NIM : 120810201170

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 2 Agustus 2016

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Sri Wahyu Lely, SE., M.Si

NIP. 19740502 200003 2 001

Ana Mufidah S.E., M.M.

NIP. 19800201 200501 2 001

Menyetujui

Ketua Program Studi

S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M.

NIP. 19800201 200501 2 001

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA PT KERETA API INDONESIA PERSERO  
DAERAH OPERASI 9 JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama** : Leonard Ferdinand Permana  
**NIM** : 120810201170  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal:

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Drs. Markus Apriono M.M. : (.....)  
NIP. 196404041989021001  
**Sekretaris** : Chairul Saleh S.E., M.Si. : (.....)  
NIP. 196903061999031001  
**Anggota** : Drs. Sudaryanto MBA, Ph.D : (.....)  
NIP. 196604081991031001

Mengetahui/Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorazzi, M.Si

NIP. 196306141990021001



## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan kenikmatan, kelancaran serta kemudahan dalam pengerjaan skripsi ini.
2. Keluarga tercinta yang selalu mendampingi dan mendorong untuk proses pembuatan skripsi ini.
3. Ibu Dosen Pembimbing; Dr. Sri Wahyu Lely, S.E, M.Si dan Ana Mufidah, S.E, M.M yang selalu memberikan bantuan, bimbingan, dukungan dan semangat dalam mengerjakan skripsi ini, Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik, dan juga dosen-dosen di fakultas Ekonomi Manajemen yang sangat telaten saat mengajar maupun memberi arahan dan masukan pada saat proses pembelajaran selama awal kuliah.
4. Teman akrab saya Andri Tri Wicaksono, William Chandra dan teman-teman akrab yang tidak dapat saya sebutkan semua.
5. Teman sependidikan seperjuangan di Fakultas ; Yosi Firman, Angga Putra, Indah Amalya, Gita, Nony Ponia, Adit, Dhanis, Desy dan teman sekampus yang lain yang tidak dapat saya sebutkan semua.
6. Semua orang yang pernah berkenalan yang memberi banyak pelajaran dan mendewasakan saya pentingnya bersosialisasi dengan memperbanyak pertemanan.
7. Almamater Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Angka hanyalah sebuah angka, yang penting itu attitude dan juga banyaknya ilmu yang kamu dapat”

( **William Chandra** )

“Di kehidupan ini jangan selalu minta yang instant, karena jika kita selalu minta yang instant maka kita tidak akan mengerti apa itu arti perjuangan, karna perjuangan itu bukan sekedar kata-kata.”

( **Siti Nur Hidayatul Mahmuda** )

“Otak diciptakan untuk mencari kenikmatan dan menghindari kesengsaraan.”

( **Steffan Joe** )

“We all need people who will give us feedback. That’s how we improve.”

( **Bill Gates** )

## RINGKASAN

**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember;** Leonard Ferdinand Permana, 120810201170; 111 halaman; 2016; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Sumber daya manusia dalam era modern saat ini memiliki peran penting bagi organisasi. SDM penting dalam pencapaian tujuan organisasi lewat pengimplementasian strategi organisasi secara tepat dan cermat. Hal tersebut dapat dicapai dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, namun sumber daya manusia yang berkualitas bisa didapatkan oleh perusahaan apabila perusahaan memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan karyawan. Segi kebutuhan tersebut dapat dari berbagai aspek, salah satunya yaitu penerapan budaya organisasi yang benar, pemberian tingkat motivasi yang baik, serta penyediaan lingkungan kerja yang kondusif untuk karyawan. Hal tersebut dapat menumbuhkan karakteristik OCB namun harus melalui tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan, karena kepuasan kerja merupakan faktor utama pembentuk dari OCB

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan terhadap kepuasan kerja. Selain itu untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan antara variable sehingga dapat diklarifikasikan dan didefinisikan secara lebih tepat. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember (yang terbentang dari Pasuruan – Banyuwangi) sejumlah 1084 orang. Sampling yang digunakan yaitu *Purposive Sampling* dengan kriteria karyawan yang bekerja di kantor Jalan Dahlia no 2. Jember serta sudah bekerja minimal 2 tahun sebagai pegawai tetap. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer serta data sekunder. Alat analisis yang digunakan yaitu Analisis Jalur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan budaya organisasi serta motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun lingkungan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Serta kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## SUMMARY

**The Influence Of Organization Culture, Motivation, Work Environment On The Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction Of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember;** Leonard Ferdinand Permana, 120810201170; 111 pages; 2016; Department of Management, Faculty of Economy, Jember University.

Human resource in the modern era has an important role for the organization. SDM is important in achieving organizational goals through the implementation of organizational strategies appropriately and carefully. This can be achieved by having qualified human resources, but human resources quality can be obtained by the company if the company meets all the requirements needed employees. In terms of these needs can be of different aspects, one of which is the implementation of the right organizational culture, providing a good level of motivation, as well as the provision of a conducive working environment for employees. It can grow OCB characteristics but have to go through levels of job satisfaction of every employee, because job satisfaction is the main factor forming of OCB.

This study aimed to analyze the influence of organizational culture, motivation, work environment on the organizational citizenship behavior and job satisfaction. In addition to analyzing the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior and analyze the influence of organizational culture, motivation, work environment on the organizational citizenship behavior through job satisfaction of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

This study is classified as an explanatory research is research to examine the relationship between variables so that it can be clarified and defined more precisely. The population in this research that all employees working on PT Kereta Api Indonesia (Persero) Operational Area 9 Jember (which stretches from Pasuruan - Banyuwangi) some 1084 people. The sampling is purposive sampling with criteria of employees working in the office Jalan Dahlia No. 2. Jember and had worked at least 2 years as a permanent employee. The data used in this study are primary data and secondary data. The analysis tool used is Path Analysis

The results showed that the culture of the organization, motivation, and work environment significant positive effect on job satisfaction. Motivation and organizational culture as well as significant positive effect on organizational citizenship behavior. But the working environment significantly negative effect on organizational citizenship behavior. As well as job satisfaction significant positive effect on organizational citizenship behavior.



## PRAKATA

Puji Tuhan, segala puji kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna dalam penulisan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyayakikan terimakasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorazzi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Keluarga tercinta; Ayah, Ibu, dan juga kakak yang selalu memberikan support berupa doa dan juga tenaga serta finansial selama 4 tahun terakhir.
4. Ibu Dosen Pembimbing; Dr. Sri Wahyu Lely, S.E, M.Si dan Ana Mufidah, S.E, M.M, Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik, dan juga dosen-dosen di fakultas Ekonomi Manajemen yang sangat telaten saat mengajar maupun memberi arahan dan masukan pada saat proses pembelajaran selama awal kuliah.
5. Teman akrab saya Andri Tri Wicaksono, William Chandra dan teman-teman akrab yang tidak dapat saya sebutkan semua.
6. Teman sependidikan seperjuangan di Fakultas ; Yosi Firman, Angga Putra, Indah Amalya, Gita, Nony Ponia, Adit, Dhanis, Desy dan teman sekampus yang lain yang tidak dapat saya sebutkan semua.

7. Almamater Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Semua pihak yang memberikan dorongan dan semangat yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Dengan harapan bahwa penelitian ini nantinya akan terus dapat dikembangkan, penulis menerima kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Agustus 2016

Penulis



**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Budaya Organisasi.....	9
2.1.2 Motivasi.....	13
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	23
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	26
2.1 Kepuasan Kerja.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	34
2.3 Kerangka Konseptual.....	37
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	38
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	43
3.1 Metode Penelitian.....	43

3.2	Populasi dan Sampel .....	43
3.3	Pengumpulan Data .....	44
3.4	Identifikasi Variabel.....	46
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.6	Skala Pengukuran.....	51
3.7	Uji Instrumen .....	52
3.8	Uji Normalitas Data .....	54
3.9	Metode Analisis Data.....	54
3.10	Kerangka Pemecahan Masalah .....	63
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	66
4.1.1	Gambaran Umum PT KAI DAOP 9 Jember .....	66
4.1.2	Jumlah Karyawan PT KAI DAOP 9 Jember .....	66
4.2	Statistik Deskriptif .....	79
4.2.1	Deskriptif Karakteristik Responden .....	79
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	81
4.3	Analisa Data .....	89
4.3.1	Uji Instrumen .....	89
4.4	Analisa Jalur.....	93
4.5	Uji Asumsi Klasik.....	96
4.5.1	Uji Normalitas Model .....	96
4.5.2	Uji Multikolinearitas .....	96
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas .....	97
4.6	Uji Hipotesis .....	98
4.6.1	Uji t .....	98
4.6.2	Menghitung Jalur .....	99
4.7	Pembahasan.....	99
4.7.1	Hasil Pra Penelitian.....	102
4.7.2	Pengaruh Antar Variabel.....	104
4.7.2.1	Pengaruh B/ Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	104
4.7.2.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	105

4.7.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	107
4.7.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB .....	108
4.7.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap OCB .....	110
4.7.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB .....	111
4.7.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB.....	113
4.8 Keterbatasan Penelitian .....	115
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>116</b>
5.1 Kesimpulan .....	116
5.2 Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>118</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>120</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 4.1 Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia.....	66
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan PT KAI DAOP 9 Jember.....	72
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	81
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Var.Budaya Organisasi.....	82
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Var.Motivasi.....	83
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Var.Lingkungan Kerja.....	85
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Var.Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Var.OCB.....	88
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	90
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	91
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas.....	92
Tabel 4.14 Hasil Uji Analisis Jalur.....	93
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas.....	97
Tabel 4.16 Hasil Uji T.....	99

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1.1 Data pelanggan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember.....	4
Gambar 1.2 Data Kinerja PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember.....	5
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	38
Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur.....	57
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	63
Gambar 4.1 Logo Kereta Api Indonesia.....	69
Gambar 4.2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia.....	72
Gambar 4.3 Hasil Model Analisis Jalur.....	95
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas.....	96
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	98

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....	113
Lampiran 2 Karakteristik Responden.....	120
Lampiran 3 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	123
Lampiran 4 Uji Instrumen.....	129
Lampiran 5 Analisis Jalur.....	135
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik.....	136
Lampiran 7 Uji Hipotesis.....	137
Lampiran 8 R Tabel.....	138
Lampiran 9 t Tabel.....	139
Lampiran 10 Rekapitulasi Kuisisioner.....	140



## BAB 1.PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era modern saat ini, peran sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi sebab sumber daya manusia diyakini sebagai salah satu pendorong kinerja (*performance driver*) yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi perusahaan (Solihin, 2009:104). Untuk mempermudah implementasi strategi serta pencapaian tujuannya , organisasi memerlukan sumberdaya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas tersebut didapatkan melalui tenaga kerja yang terampil dan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk membentuk tenaga kerja yang terampil serta memiliki keahlian, Organisasi perlu bersikap responsive dalam memahami apa saja kebutuhan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Dengan memahami kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, organisasi akan mendapatkan karyawan yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dalam memajukan organisasi tersebut. Pemahaman kebutuhan karyawan tersebut dapat dipenuhi dengan berbagai aspek yang dapat disediakan oleh perusahaan. Salah satu hal yang perlu disediakan oleh organisasi yaitu menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap para karyawannya.

Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robbins, 2010:63). Budaya organisasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi modern dimana organisasi yang baik pasti akan menciptakan suatu budaya yang kondusif untuk para tenaga kerja yang ada dalam organisasi tersebut agar dapat bekerja semaksimal mungkin dan mengerahkan kreatifitas yang mereka punya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Budaya yang kuat dalam suatu organisasi dapat mendorong para karyawan bekerja melakukan aktifitas sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan yang telah menanamkan nilai-nilai serta peraturan organisasi di dalam setiap pekerjaannya akan memiliki kecintaan terhadap organisasi sehingga menyebabkan karyawan akan berusaha memajukan organisasinya.

Selain budaya organisasi, faktor pendukung lainnya yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi yang baik yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:1). Organisasi yang memberikan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang ada dalam organisasi dan menimbulkan perasaan senang dan puas bagi karyawan tersebut sehingga akan menjadi suatu motivasi untuk berusaha semaksimal mungkin bagi organisasi.

Motivasi merupakan suatu proses di mana usaha seseorang diberi energy, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2010:109). Sedangkan menurut Kanfer (dalam Solihin, 2009:152) motivasi merupakan kekuatan psikologis yang akan menentukan arah dari perilaku seseorang (*direction of person's behavior*), tingkat upaya (*level of effort*) dari seseorang dan tingkat ketegaran (*level of persistence*) pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan. Suatu organisasi pasti akan memotivasi karyawannya dengan berbagai cara agar karyawan tersebut dapat bekerja sesuai dengan kehendak organisasi. Organisasi yang baik berusaha memotivasi karyawannya agar merasa puas dan berusaha melakukan berbagai kegiatan atau tindakan yang dapat memajukan organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Karyawan yang termotivasi tersebut akan memiliki rasa gotong royong yang kuat serta inisiatif yang besar dalam melakukan pekerjaan di dalam organisasi meskipun bukan lini tugas yang dimiliki oleh pihak tersebut.

Pada dasarnya, karyawan yang diperhatikan, dimotivasi oleh organisasi yang menaungi akan merasa diperhatikan sehingga menimbulkan inisiatif dalam diri untuk melakukan pekerjaan lebih dalam organisasi yang bukan merupakan lini

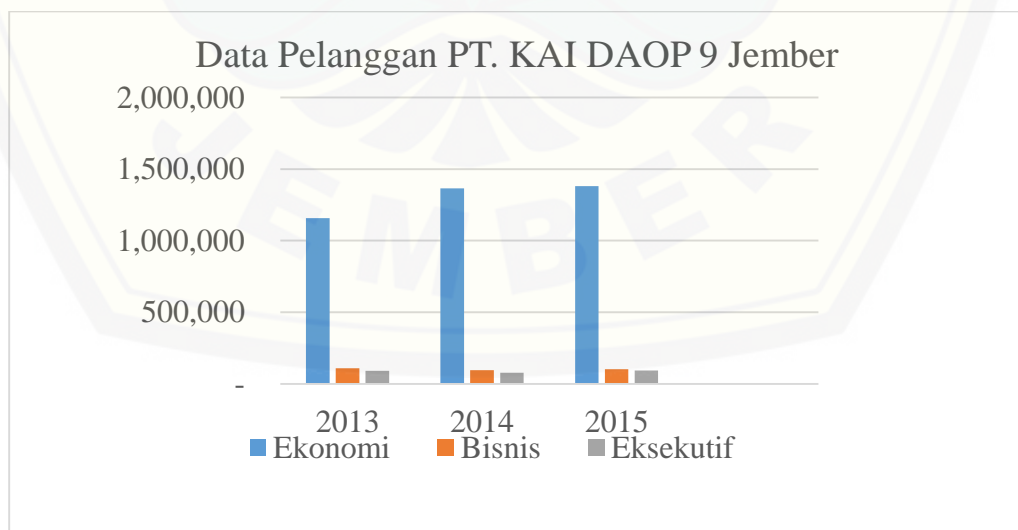
tugas formal yang dimiliki olehnya. Karyawan yang memiliki pemikiran tersebut mulai menanamkan karakteristik *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di dalam dirinya untuk mengembangkan organisasi yang dinaungi agar menjadi lebih baik. OCB sendiri merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Organ dalam Purnamie, 2014:4). Karyawan yang memiliki karakteristik OCB akan dengan sukarela melakukan kegiatan yang bukan wewenang serta tanggung jawabnya demi kelangsungan dan kemajuan hidup organisasi.

OCB merupakan perilaku individu yang berhubungan dengan inisiatif dari individu tersebut untuk melakukan hal yang lebih atau bermanfaat bagi organisasi yang dinaungi oleh individu tersebut. Namun perilaku OCB tidak dapat muncul secara tiba-tiba. Perilaku OCB dapat muncul apabila muncul kepuasan akan pekerjaan yang mereka jalani sehingga mereka merasa dapat melakukan suatu yang lebih bagi organisasi tempat mereka bekerja tersebut. Kepuasan kerja tersebut didapat melalui berbagai macam hal seperti budaya dari organisasi tersebut, lingkungan kerjanya, kompensasi dari pekerjaan, tingkat motivasi yang diberikan, dan sebagainya. Sehingga memunculkan rasa puas akan pekerjaan dan membuat para karyawan tersebut melakukan perilaku *extra role* diluar lini tugas formal yang telah diberikan oleh perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan tersebut (Ivancevich, 2005). Persepsi tersebut dihasilkan dari sikap yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya karena karyawan merasa kebutuhan baik fisik dan psikis mereka dipenuhi oleh organisasi melalui budaya yang diterapkan, lingkungan yang kondusif, kompensasi, pemberian motivasi. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus dijaga oleh suatu organisasi atau perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja para karyawan sehingga tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

PT Kereta Api Indonesia Persero Daerah Operasi 9 Jember merupakan Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan jasa layanan transportasi. di mana

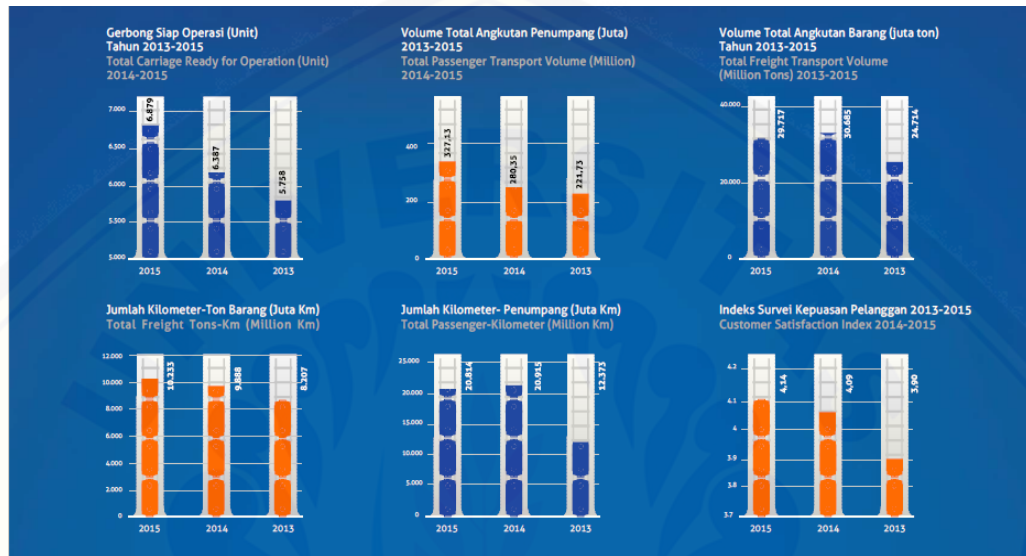
produk utama layanan mereka yaitu transportasi kereta api, transportasi angkutan barang, serta pengelolaan aset milik PT Kereta Api Indonesia lainnya. Sebagai Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, pelayanan dengan mutu terbaik serta kualitas dari jasa yang disediakan menjadi prioritas utama dari PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember, sehingga PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 jember menghimbau para karyawan untuk selalu bekerja semaksimal mungkin untuk menyediakan jasa pelayanan transportasi publik yang baik sesuai dengan keinginan konsumen. Hal tersebut diterapkan oleh PT KAI dengan implementasi 5 budaya pokok PT KAI yaitu Integritas, professional, keselamatan, inovasi, dan pelayanan prima. Hal ini menjadi tolok ukur bagi setiap karyawan dalam PT KAI dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga para karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin untuk memuaskan pelanggan. Dari penerapan budaya serta penyediaan lingkungan yang kondusif pada PT. KAI menyebabkan terjadinya peningkatan konsumen yang dapat dilihat dari meningkatnya kualitas pelayanan dari PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember dalam beberapa tahun terakhir sehingga banyak menarik minat konsumen untuk mulai beralih ke transportasi kereta api untuk bepergian mengingat persaingan dalam dunia transportasi umum cukup sulit. Berikut merupakan tabel data jumlah pelanggan PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember.



Gambar 1. Data Pelanggan PT. KAI DAOP 9 Jember

Sumber: Diolah dari data primer 2016

Berdasarkan diagram di atas dapat dilihat terjadi peningkatan signifikan pada jumlah pelanggan pengguna jasa transportasi kereta api pada 3 tahun terakhir. Peningkatan pelanggan tersebut tidak dapat terjadi begitu saja. Hal tersebut dapat dicapai apabila terdapat kinerja serta kemampuan karyawan yang sangat baik dalam melayani setiap customer nya. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 2. Data Kinerja PT Kereta Api Indonesia

Sumber : <https://www.kereta-api.co.id/>

Dapat dilihat bahwa indeks kepuasan pelanggan dalam 3 tahun terakhir meningkat pesat pada tahun 2015, dan juga peningkatan aktivitas penumpang serta pengiriman barang-barang lewat gerbong siap operasi dan kilometer yang dilalui oleh gerbong muat maupun gerbong penumpang yang mengalami kenaikan pada tahun 2015. Peningkatan aktivitas pemakaian gerbong muat dan gerbong penumpang tersebut terjadi karena adanya peningkatan kinerja sehingga terjadi peningkatan yang cukup banyak pada tahun 2015. Hal tersebut dicapai karena munculnya karakteristik OCB pada diri karyawan dimana para karyawan PT Kereta Api Indonesia mengamalkan dengan baik budaya organisasinya sehingga mereka bekerja dengan perilaku *extra role* tanpa diperintah oleh atasan (dalam hal ini seperti, memperbaiki gerbong-gerbong rusak, mereparasi berbagai sarana yang rusak, melayani customer ,dll)

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, lingkungan keluarga terhadap OCB melalui kepuasan kerja yaitu: penelitian yang dilakukan oleh Rini (2013), Febiano (2013), dan Setyobudi

(2015). Rini (2013) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Komitmen organisasi dan Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan OCB. Kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Penelitian Febiano (2013) menyatakan bahwa Lingkungan kerja fisik, psikis, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Setyobudi (2015) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Kepuasan kerja, motivasi dan loyalitas kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap OCB, namun secara parsial hanya kepuasan kerja dan loyalitas yang memiliki pengaruh terhadap OCB.

Merujuk penelitian terdahulu serta fenomena yang ada di objek penelitian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dan membahas lebih mendetail mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja pada pegawai tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember?
- b. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember?
- c. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember?
- d. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember?
- e. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember?
- f. Bagaimana pengaruh Lingkungan kerja terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember?

- g. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh dari masing-masing variable yaitu:

- a. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- b. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- c. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- d. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- e. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- f. Menganalisis pengaruh Lingkungan kerja terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember.
- g. Menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB pada PT KAI DAOP 9 Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini adalah:

- a. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia Persero Daerah Operasi 9 Jember.
- b. Bagi Akademisi  
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebaga bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh budaya

organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan lebih baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan





## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Khaerul (2011:101) budaya organisasi merupakan salah satu asset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik ataupun private. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (2010:63) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Dari definisi tersebut, budaya menyiratkan tiga hal, pertama yaitu budaya merupakan sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua budaya organisasi bersifat deskriptif yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Ketiga, meskipun para individu di organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dirangkum bahwa budaya organisasi merupakan sumberdaya organisasi atau asset organisasi yang berupa system nilai, keyakinan, norma, prinsip-prinsip yang dianut oleh suatu organisasi

dengan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dari suatu organisasi.

Budaya organisasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi karena budaya organisasi menentukan perilaku dari seluruh karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi akan memberi manfaat bagi sebuah perusahaan apabila seluruh karyawan menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam kesehariannya di perusahaan. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh karyawan, maka dapat dikaitkan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

#### b. Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2001:13).

Sedangkan Budi Paramita (dalam Ndraha, 2003:80), mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat". Menurut Budi Paramita (dalam Ndraha, 2003:81) budaya kerja diindikasikan atas:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap kerja, keterbukaan terhadap kerja, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab (budaya secara eksplisit). Bentuk budaya eksplisit perusahaan yaitu kebijakan-kebijakan manajemen perusahaan, peraturan-peraturan perusahaan, sikap karyawan terhadap pekerjaannya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, yang rajin dan bertanggung jawab, teliti, cermat, suka membantu sesama karyawan (budaya secara implisit). Bentuk budaya implisit perusahaan yaitu keinginan untuk maju, bekerja secara teliti dan percaya diri, semangat kerjasama, hubungan antara atasan dan karyawan

Berdasarkan pernyataan dari Budi Paramita, Budaya kerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu budaya implisit dan budaya eksplisit. Budaya eksplisit adalah budaya yang bersifat terlihat atau sudah ditetapkan baik oleh organisasi maupun perusahaan tempat individu tersebut bekerja. Sedangkan budaya implisit merupakan budaya yang bersifat tidak terlihat atau ada dalam masing-masing individu berupa keyakinan individu tersebut, nilai-nilai yang dipegang oleh individu tersebut.

Dalam implementasinya, perusahaan yang menginginkan pencapaian tujuan secara efisien harus memperhatikan budaya kerja ini. Karena antara budaya kerja implisit (nilai-nilai keyakinan seorang individu) dengan budaya kerja eksplisit (nilai-nilai serta aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan) sangat rentan terjadi friksi atau gesekan sehingga akan menimbulkan stress peran di tempat kerja, dimana individu tersebut bingung antara menaati nilai-nilai yang dianggap benar oleh diri atau mematuhi nilai-nilai yang diatur oleh perusahaan. Oleh karena itu harus terjadi penyesuaian antara budaya implisit dan budaya eksplisit dalam suatu perusahaan agar mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

### c. Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memahami lebih lanjut mengenai budaya organisasi, beberapa peneliti serta ahli pakar mengemukakan karakteristik dari budaya organisasi.

Robbins (2010:63) mengemukakan tujuh dimensi yang memiliki kisaran mulai dari rendah hingga tinggi yang diartikan sebagai “hal yang sangat tidak lumrah dalam organisasi” (rendah) atau “hal yang sangat lumrah dalam organisasi” (tinggi). Berikut merupakan tujuh dimensi tersebut yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
3. Orientasi hasil, Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Orientasi manusia, seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan factor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.

5. Orientasi tim, seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresivitas, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja-sama.
7. Stabilitas, seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

#### c. Budaya Kuat

Setiap organisasi memiliki budaya, namun tidak setiap budaya di organisasi tersebut cukup kuat untuk mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah (Robbins, 2010:62).

Budaya yang kuat di suatu organisasi memiliki peranan yang cukup penting, karena budaya yang kuat di dalam suatu organisasi maka karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya lemah.

#### d. Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa peneliti serta para ahli mengemukakan fungsi dari budaya organisasi. Menurut Nelson dan Quick dalam Khaerul Umam (2012:107) fungsi dari budaya organisasi yaitu:

1. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi.
2. Alat pengorganisasian anggota.
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi.
4. Mekanisme kontrol perilaku.

Menurut Robbins (2009:589), budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### 2.1.2 Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Kanfer dalam Solihin (2009:152) merupakan kekuatan psikologis yang akan menentukan arah dari perilaku seseorang (*direction of a person's behavior*), tingkat upaya (*level of effort*) dari seseorang dan tingkat ketegaran (*level of persistence*) pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan. Dari definisi tersebut terdapat tiga elemen yang menjelaskan motivasi. Arah dan perilaku seseorang menunjukkan berbagai kemungkinan pilihan perilaku yang bias dipilih seseorang, tingkat upaya menunjukkan sampai sejauh mana upaya seseorang untuk mencapai suatu hasil. Tingkat upaya juga menunjukkan ukuran intensitas dari dorongan yang dimiliki seseorang untuk mencapai suatu hasil tertentu, sedangkan tingkat ketegaran menunjukkan apakah seseorang pada saat menghadapi rintangan atau masalah tetap berusaha untuk mengatasi berbagai rintangan atau masalah tersebut ataukah memilih untuk menyerah.

Gibson *et. al.*, (2005) mengemukakan motivasi sebagai konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku (mengenai perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi) dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan sangatlah penting. Karyawan yang bekerja di dalam suatu organisasi merupakan ujung tombak suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk menggerakkan para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan supaya mau

mencapai tujuan, maka motivasi perlu digunakan dan dipahami oleh suatu organisasi. Maka dari itu menurut Thoha (2008:208), manajer yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antar tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga motivasi diperlukan bagi para karyawan agar dapat menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Menurut Sardiman (2012:85), motivasi memiliki fungsi yaitu antara lain.

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, yaitu motivasi menjadi motor penggerak untuk melakukan kegiatan yang akan dilakukan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat memberi arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu penentuan perbuatan-perbuatan apa saja yang diperlukan dan selaras dengan tujuan dan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan yang ingin dicapai.

Sehingga dari sekian pengertian menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan psikologis yang mendorong dan mengatur arah perilaku seseorang dalam melakukan suatu perbuatan untuk tujuan organisasi dalam pemenuhan kebutuhan individu.

#### b. Faktor-Faktor yang menimbulkan Motivasi

Jones dan George dalam Solihin (2009) Motivasi dapat berasal dari sumber-sumber yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perilaku yang dimotivasi secara intrinsik (*intrinsically motivated behavior*) merupakan perilaku yang sumber motivasinya berasal dari kepuasan melakukan pekerjaan itu sendiri. Banyak manajer puncak yang termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan yang besar dan sulit karena mereka memperoleh kepuasan melalui pencapaian kinerja tersebut. Sedangkan perilaku yang dimotivasi secara ekstrinsik (*extrinsically motivated behavior*) merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dengan tujuan memperoleh imbalan material, imbalan social, atau untuk menghindari hukuman.

#### c. Metode Motivasi

Metode pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003:222) dibagi menjadi 2 cara yaitu:

- 1) Metode langsung (*direct motivation*) adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifat dari motivasi langsung khusus seperti memberikan pujian, bonus, piagam, penghargaan, dan lain sebagainya.
- 2) Metode tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misal penyediaan kursi yang empuk di tempat kerja, mesin-mesin yang baik, suasana dan lingkungan tempat kerja yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, penempatan karyawan yang sesuai, dan lain-lain. Motivasi tidak langsung ini memiliki pengaruh yang cukup kuat untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga kinerja serta produktivitas karyawan dapat meningkat.

#### d. Teori-Teori Motivasi

Menurut Wijayanto (2012:148) terdapat teori motivasi yang mulai dikembangkan pada tahun 1950an yaitu teori hierarki kebutuhan, teori X dan Y, dan teori 2 faktor

##### 1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat tingkatan hierarki dari lima kebutuhan. Teori Maslow membagi kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

##### 1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

##### 2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja,

jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

### 3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

### 4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang

### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Maslow berpendapat bahwa setiap tingkatan dalam hierarki kebutuhan secara substansial harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Seorang individu bergerak naik pada hierarki kebutuhan dari satu tingkatan ke tingkatan berikutnya. Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut ke dalam tingkatan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah.

## 2) Teori X dan Y Mc.Gregor

Teori X dan Y merupakan teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori



tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Teori X menganggap bahwa para karyawan itu tidak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja.

Teori ini banyak digunakan oleh perusahaan karena para manajer beranggapan bahwa asumsi-asumsi dari teori tersebut benar adanya. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang menurutnya akan lebih memaksimalkan motivasi dari para karyawan yaitu Teori Y. Anggapan dasar teori Y adalah para karyawan kreatif, menikmati pekerjaan mereka, mencari tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri.

### 3) Teori DuaFaktor Herzberg

Teori dua factor merupakan teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang mengemukakan bahwa factor-faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan factor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja dalam organisasi atau perusahaan. Ia menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan oleh orang-orang saat mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka secara signifikan berbeda dari jawaban yang mereka berikan ketika mereka merasa tidak nyaman.

Faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja menyangkut faktor-faktor yang timbul dari pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja yaitu faktor yang timbul dari konteks pekerjaan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

Herzberg meyakini bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Ia menyebut faktor-faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan kerja tersebut sebagai faktor-faktor higienis (*hygiene factor*). Ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan tidak puas namun mereka juga tidak akan puas. Herzberg menyarankan untuk

menggunakan motivator yaitu faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

#### 4) Teori Motivasi Kontemporer

Teori motivasi kontemporer merupakan teori motivasi lain yang dikemukakan oleh beberapa peneliti. Dalam Siagian (2004:166-184), terdapat beberapa teori motivasi kontemporer yaitu teori tiga kebutuhan McClelland, teori ERG, teori evaluasi kognitif, goal setting theory, reinforcement theory, equity theory dan expectancy theory.

##### a) Teori Tiga Kebutuhan Mc.Clelland

Teori tiga kebutuhan dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini mengusulkan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang menjadi motivator utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan tersebut yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), atau disingkat *nAch* merupakan kebutuhan setiap orang yang ingin dipandang sebagai orang yang cukup berhasil di dalam hidupnya. Keberhasilan tersebut mencakup seluruh segi kehidupan dan penghidupan seseorang misalnya pendidikan, usaha, rumah tangga, pekerjaan. Dalam kehidupan organisasional kebutuhan untuk berhasil tersebut tercermin dari adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Penerapan standar tersebut dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Intrinsik apabila standar kesuksesan tersebut ditentukan oleh pribadi dan melebihi standar perusahaan. Sebaliknya ekstrinsik apabila standar kesuksesan setara bahkan kurang dari standar yang ditetapkan oleh organisasi. Seseorang dengan *nAch* yang besar berusaha berbuat sesuatu dan biasanya berusaha untuk menunjukkan keunggulannya seperti dalam pengambilan keputusan dan pemberian umpan balik untuk mengetahui apakah dia sudah memperoleh kemajuan atau tidak.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*), atau disingkat *nPo* yang merupakan kebutuhan akan kekuasaan untuk membuat orang lain

berperilaku dengan cara memberikan pengaruh terhadap orang lain. Dalam kebutuhan akan kekuasaan terdapat tiga poin penting yaitu pertama adanya seseorang yang mempunyai kebutuhan berpengaruh pada orang lain, kedua orang lain terhadap siapa pengaruh itu digunakan, ketiga yaitu persepsi ketergantungan antara seseorang dengan orang lain. Setiap kali seseorang bergantung pada orang lain untuk suatu hal, pengaruh orang kepada siapa orang lain menggantungkan dirinya maka sudah terpenuhi *nPo* dari orang tersebut. Seseorang dengan *nPo* yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta akan lebih memperhatikan pada hal yang memungkinkannya untuk memperbesar pengaruh terhadap orang lain yaitu dengan memperbesar ketergantungan orang lain terhadapnya.

3. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*), yang merupakan keinginan atas hubungan antar pribadi yang akrab dan dekat terlepas dari kedudukan, jabatan dan pekerjaannya. Artinya kebutuhan tersebut bukan hanya kebutuhan mereka yang menduduki jabatan manajerial, namun juga kebutuhan para bawahan yang bertugas dalam lini operasional. Kebutuhan akan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi. Kebutuhan akan afiliasi dapat terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain.

b) Teori ERG Alderfer

Teori ini dikembangkan dan diuji oleh Alderfer yang mengkategorikan kebutuhan. Adelfer setuju dengan teori kebutuhan Maslow namun mengkategorikan kebutuhan tersebut ke dalam 3 hierarki yaitu:

1. Eksistensi: Kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
2. Keterkaitan: Kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan social dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan: Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Teori motivasi ERG dari Adelfer dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda pada bagaimana orang bergerak pada kelompok-kelompok kebutuhan yang berbeda. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpenuhi. ERG mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer memberikan saran yang menarik kepada para manajer tentang perilaku, jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (seperti: pertumbuhan) dari seorang bawahan dihalangi, mungkin karena kebijakan perusahaan atau kekurangan sumber daya, maka menjadi perhatian para manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya-upaya bawahan dalam memenuhi kebutuhan keterkaitan dan eksistensi. Teori ERG menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan tersebut.

#### c) Teori Evaluasi Kognitif

Teori ini dikembangkan oleh para ahli untuk menanggapi teori-teori motivasi yang sebelumnya sudah ada dimana teori ini mengemukakan bahwa adanya hubungan antara faktor-faktor motivasional intrinsic dengan faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik. Menurut teori evaluasi kognitif, apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik diperkenalkan, seperti upah atau gaji yang besar sebagai imbalan bagi usaha penyelesaian tugas, yang tadinya memberikan kepuasan bagi pekerja yang bersangkutan secara intrinsic akan cenderung mengurangi tingkat motivasi seseorang. Hal tersebut terjadi karena anggapan teori ini mengatakan bahwa dengan faktor-faktor ekstrinsik, seseorang merasa kehilangan kendali atas perilaku sendiri sehingga motivasi intrinsic yang tadinya kuat menjadi melemah. Sehingga

diharapkan motivasi ekstrinsik bukan sebagai pemicu dari peningkatan kinerja pegawai melainkan motivasi intrinsik yang memicu peningkatan kinerja tersebut. Motivasi intrinsik akan menimbulkan peningkatan kinerja karena seorang pegawai merasa menyukai atau senang dengan pekerjaan tersebut, bukan karena dorongan dari motivasi ekstrinsiknya.

d) *Goal-Setting Theory*

Teori Penetapan tujuan (*goal setting theory*) dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1960an. Teori ini mengatakan bahwa bekerja dengan adanya tujuan yang jelas akan membuat para karyawan termotivasi dalam bekerja. Tujuan tersebut menjadi pengarah karyawan dalam melakukan apa yang harus dilakukan dan seberapa besar usaha yang harus mereka keluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan tujuan yang sulit dicapai apabila diterima oleh karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik daripada tujuan yang mudah. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengapa seseorang lebih termotivasi dengan tujuan yang sulit? Pertama, tujuan yang sulit akan mengarahkan perhatian dari seorang karyawan terhadap tugas yang dijalani sehingga dapat menghindari gangguan yang tidak penting. Tujuan yang sulit membuat karyawan fokus. Kedua, tujuan yang sulit akan memotivasi karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan tersebut. Ketiga, ketika seseorang dihadapkan dengan tujuan yang sulit, maka individu tersebut akan berusaha sekuat tenaga dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Terakhir, tujuan yang sulit akan membuat individu menemukan suatu strategi atau cara dalam menyelesaikan tugas secara efektif.

e) *Teori Penguatan (Reinforcement Theory)*

Teori Penguatan merupakan kebalikan dari teori penentuan tujuan. Teori penentuan tujuan menggunakan pendekatan kognitif, sedangkan teori penguatan menggunakan pendekatan keperilakuan, dalam artian bahwa penguatan menunjukkan perilaku seseorang. Motivasi pada para bawahan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu sangat dipengaruhi oleh

faktor-faktor di luar dirinya seperti sikap pimpinan, pengaruh rekan sekerja, bukan karena faktor kognitif yang terdapat pada dirinya sendiri.

#### f) Teori Keadilan

Teori keadilan mengemukakan bahwa persepsi seseorang tentang keadilan berpengaruh pada perilaku dan tindak tanduknya yang pada gilirannya menentukan motivasinya, terutama yang bersifat intrinsik, yang antara lain terlihat pada tingkat prestasi kerjanya. Dalam menumbuhkan persepsi tersebut, seseorang biasanya menggunakan 3 kategori, yaitu:

1. Orang lain sebagai pembanding, untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia biasanya melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang-orang lain dalam organisasi yaitu mereka yang berada pada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi, melakukan tugas yang relative serupa dengan tanggung jawab yang sama pula
2. Sistem yang berlaku sebagai pembanding. Suatu organisasi yang baik pasti memiliki system tertentu dalam pengelolaan sumberdaya manusianya. Terdapat dua dasar dalam suatu system yaitu:
  - Peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah
  - Ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan yang berdasar tradisi, kultur, dan kepentingan organisasi

Ada kalanya system yang berlaku dalam organisasi dibandingkan dengan system organisasi lain di daerah yang sama dan bergerak pada jenis kegiatan operasional yang serupa. Asumsi yang digunakan ialah karena faktor-faktor yang dipertimbangkan sama, komponen system yang berlaku mestinya sama juga. Jika ada perbedaan penerapan system tersebut akan timbul persepsi ketidakadilan yang dapat berakibat negative pada perilaku dan tindak-tanduk pekerja yang bersangkutan dengan berbagai konsekuensi negative.

3. Diri Sendiri sebagai pembanding. Setiap orang memiliki persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal seperti

filsafat hidup, latar belakang social, pendidikan, usia, pengalaman, dan mungkin jumlah tanggungan. Faktor-faktor tersebut yang menentukan jenis pekerjaan yang dirasakan cocok bagi individu demi pemuasan kebutuhan yang bersangkutan. Seseorang akan merasa tidak adil apabila dia tidak memiliki kemampuan yang memadai namun memiliki jabatan tinggi dalam suatu organisasi, begitu pula sebaliknya.

g) Teori Ekspektasi

Teori ini mengemukakan bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan daya tarik dari hasil tersebut bagi orang yang bersangkutan. Selanjutnya tindakan akan diikuti oleh pencapaian hasil karyawan akan termotivasi kalau mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan peningkatan kinerja yang membuat mereka mendapatkan penghargaan, bonus, peningkatan gaji, dan promosi sesuai harapan mereka.

### **2.1.3 Lingkungan kerja**

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001:1) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Nitisemito (2008:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain. 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 (Sedarmayanti, 2001:21). Menurut Alex Nitisemito (2008:193) 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.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor fisik dan psikis yang ada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan padanya. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat besar pengaruhnya terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Apabila lingkungan kerja yang ada di sekitar karyawan baik, maka karyawan akan mempunyai kinerja yang baik dan akan menjalin kerja sama yang baik dalam perusahaan sehingga memiliki dampak pada kepuasan kerja karyawan. Tetapi, apabila lingkungan kerja yang ada di sekeliling karyawan buruk maka akan menyebabkan rendahnya kinerja sehingga kepuasan kerja akan menurun sehingga kinerja para karyawan juga menurun.

#### b. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis:

##### 1. Lingkungan kerja fisik

Merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Indikator dari lingkungan kerja fisik ini adalah:

- Tata ruang

Rancangan ruang meliputi kesesuaian pengaturan ruang kerja. Rancangan ruang kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ruang kerja untuk karyawan yang tugasnya membutuhkan konsentrasi tinggi akan berbeda dengan karyawan lain yang mempunyai tugas yang tidak memerlukan konsentrasi tinggi

- Rancangan Peralatan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan pekerjaan. Peralatan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Bahkan untuk tugas



yang sangat sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja

- Penerangan

Penerangan merupakan factor penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu.

- Pengaturan suhu dan udara

Pengaturan suhu dan udara adalah factor penting dalam kenyamanan kerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Dalam keadaan demikian akan menambahkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses kerja meskipun tidak disengaja. Pertukaran udara yang seimbang akan menjadikan karyawan lebih segar dan nyaman.

- Kebisingan

Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan yang mengganggu dan menjengkelkan.

## 2. Lingkungan kerja psikis

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. Adapun indicator-indikatornya adalah sebagai berikut (Sedarmayanti, 2001:31) :

- Kebersamaan

Rasa kebersamaan yaitu interaksi antara karyawan satu dengan karyawan lain secara terbuka sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas

- Hubungan antar rekan kerja

Suasana yang baik antara rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Apabila terjadi hubungan kerja yang baik kinerja juga akan meningkat begitu sebaliknya apabila terjadi hubungan yang kurang baik kinerja mungkin juga akan menurun

- Sikap atau perilaku karyawan

Sikap merupakan kondisi pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu yang ada disekitar mereka

- Sifat atau karakteristik individu  
Kepribadian merupakan sifat atau cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu yang lain, dengan kata lain kepribadian merupakan sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang
- Keadaan emosi  
Emosi adalah keadaan yang berlangsung lebih dalam yang menggerakkan atau yang memperingatkan apakah karyawan tersebut sadar tentang hal tersebut atau tidak

#### **2.1.4 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

##### **a. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Purnamie (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. Menurut Siders *et. al.*, dalam Purnamie (2014:13) meningkatnya perilaku *Organizational citizenship behavior (OCB)* dipengaruhi dua faktor utama yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, sikap positif, rasa puas, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti system manajemen, system kepemimpinan, budaya perusahaan. Menurut pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal (dalam pribadi individu tersebut) maupun eksternal (pekerjaan itu sendiri) dalam melakukan suatu kegiatan.

##### **b. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan, beberapa dimensi OCB dikemukakan secara berbeda-beda di dalam setiap penelitian yang dilakukan.

Melalui dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu perilaku OCB di antara karyawan dapat terdeteksi dengan jelas agar selanjutnya dapat terus dilakukan upaya-upaya oleh perusahaan untuk menjaga perilaku positif ini. Terdapat lima dimensi dari OCB dikemukakan oleh Organ dalam Purnamie (2014:7-8), yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Contoh : bersedia membantu mengerjakan laporan milik rekan kerja yang pada hari ini tidak dapat masuk kerja karena sakit atau bersedia menggantikan tugas rekan kerja untuk sementara pada jam istirahat.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Contoh : seorang karyawan bagian *cleaning service* bersedia untuk membantu karyawan lain yang membutuhkan *foto copy* dokumen- dokumen yang dibutuhkannya.

3. *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. Contoh : Apabila terjadi pergantian kepemimpinan perusahaan yang baru dan berdampak pada diubahnya sebagian dari kebijakan dari kepemimpinan lama yang dirasa kurang sesuai dengan keinginan karyawan saat ini, karyawan berusaha untuk

beradaptasi dengan cepat dan tetap memberikan kinerja terbaik tanpa membicarakan sisi negatif pemimpin baru dengan karyawan lainnya yang justru akan menurunkan kinerja karyawan lain.

#### 4. *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. Contoh : selalu menyapa rekan dan memberikan senyuman kepada rekan kerja merupakan salah satu cara kecil dalam membina hubungan baik dengan sesama rekan kerja. Selain itu, mengadakan pertemuan di luar jam kerja dengan rekan-rekan kerja yang lain untuk *refreshing* merupakan salah satu perwujudan dimensi ini.

#### 5. *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. Contoh : mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

#### c. Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB memiliki kesamaan dengan perilaku-perilaku lain yang akan muncul dalam kehidupan berorganisasi, yaitu OCB akan muncul dengan dilatarbelakangi oleh beberapa hal, baik itu berasal dari dalam diri karyawan maupun pengaruh dari perusahaan. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi disampaikan oleh Davi McClelland dalam Purnamie (2014:9), bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas

dan hubungan sosial, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

3. Motif kekuasaan, keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

d. Manfaat OCB Terhadap Perusahaan

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

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut
  - b. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
  - a. 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.
  - b. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
  - a. 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.
  - b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
4. 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.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk menkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghadiri 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.
6. 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.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a. 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.

- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- a. Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
  - b. 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.

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2006:174) Kepuasan Kerja ialah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Ivancevich (2005) Kepuasan Kerja ialah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan.

Mangkunegara (2013:120) Kepuasan kerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu:

- Factor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja
- Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu karyawan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

Dari penjelasan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional dari dalam individu atas pekerjaan mereka (persepsi) yang dipengaruhi oleh faktor individu (tingkat intelektual dari individu) dan juga dari faktor pekerjaan itu sendiri sehingga dapat menimbulkan rasa senang dan puas akan pekerjaan mereka.

a. Teori kepuasan kerja

Menurut Wibowo (2012:502-504), teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada lainnya. Diantara teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

1. *Two factor theory*

Teori dua factor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa satisfaction (kepuasan) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variable yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena factor ini mencegah reaksi negative, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factor*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari factor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena factor ini berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*

2. *Value theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedeaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak factor. Oleh karena itu cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya



b. Indikator kepuasan kerja

Menurut Luthans (2001:431), terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu:

- **Pembayaran kompensasi**  
Karyawan menginginkan system pengupahan yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan yang diharapkan maka kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- **Pekerjaan itu sendiri**  
Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.
- **Rekan kerja**  
Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan social akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.
- **Promosi pekerjaan**  
Para karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan. Pada saat promosi inilah karyawan menghadapi peningkatan tuntutan dan keadilan serta kemampuan dan tanggung jawab.
- **Supervisi**  
Supervisi berhubungan langsung dengan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Umumnya karyawan lebih suka supervise yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahannya.

c. Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja

Terdapat konsekuensi ketika seorang karyawan menyukai pekerjaan maupun saat mereka tidak menyukai pekerjaan mereka. Terdapat satu model teoritis yaitu exit, voice, loyalty, neglect yang merupakan suatu kerangka kerja untuk membantu memahami konsekuensi dari ketidakpuasan kerja tersebut (Robbins dan Judge, 2009) Dalam kerangka kerja tersebut dibedakan menjadi

2 dimensi yaitu constructive/destructive dan active/passive. Respon tersebut didefinisikan sebagai:

1. *Exit*. Berada pada dimensi Active/Destructive dengan pengambilan sikap meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru ataupun resign.
2. *Voice*. Berada pada dimensi active/constructive dengan pengambilan sikap berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan pengembangan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengepalai semacam kegiatan kerja suatu forum.
3. *Loyalty*. Berada pada Passive/Constructive dengan pengambilan sikap pasif namun optimis menunggu kondisi membaik, termasuk beropini untuk organisasi pada saat menghadapi kritikan eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4. *Neglect*. Berada pada Destructive/Passive dengan pengambilan sikap membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan, pengurangan kinerja, dan penambahan tingkat error.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan memiliki keterkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Lukman Febiano (2013)	Lingkungan kerja Fisik (X1), Lingkungan kerja Psikis (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja Fisik dan Lingkungan kerja psikis berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Septian Beny Setyobudi (2015)	Kepuasan Kerja (X1), Motivasi (X2), Loyalitas Kerja (X3) OCB (Y)	Analisis Regresi linier berganda	Komponen variable kepuasan kerja, motivasi dan loyalitas kerja berpengaruh secara Simultan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap ocb. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap OCB

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3	Dyah Puspita Rini, Rusdarti,S uparjo (2013)	Komitmen organisasi (X1),kepuasan kerja (Z1), budaya organisasi(X2),O CB (Y1)	SEM	Komitmen organisasi, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Lalu Komitmen organisasi, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
4	Nio Erick Antonio, Eddy M. Sutanto (2014)	Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), OCB (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Baik motivasi dan juga Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB
5	Mega Arum Yunanda (2012)	Lingkungan kerja (X), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja karyawan (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lukman Febiano (2013) meneliti mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja.

Septian Beny Setyobudi (2015) meneliti mengenai pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas kerja terhadap OCB. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variable kepuasan kerja, motivasi

dan loyalitas kerja terhadap OCB secara simultan. Namun secara parsial yang berpengaruh secara signifikan terhadap OCB hanya variable kepuasan kerja dan loyalitas kerja.

Dyah Puspita Rini, Rusdarti, dan Suparjo (2013) meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, serta kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa secara parsial komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan OCB. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

Nio Erick Antonio dan Eddy M Sutanto (2014) meneliti mengenai pengaruh Motivasi dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil dari penelitian tersebut yaitu Motivasi dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh terhadap OCB

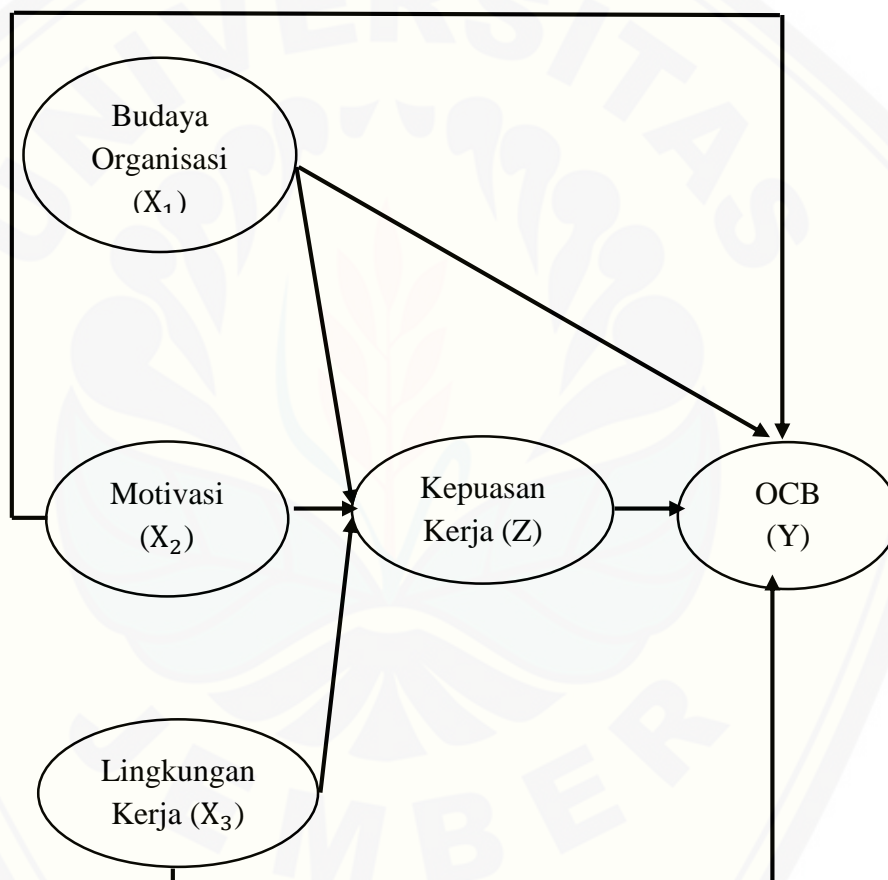
Mega Arum Yunanda (2012) meneliti mengenai pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut yaitu lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan lingkungan kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu dijelaskan bahwa OCB merupakan perilaku *extra role* yang ditunjukkan oleh seorang individu dimana individu tersebut mau melakukan tugas-tugas yang bukan wewenang nya dan mau menaati peraturan dalam organisasi. Perilaku OCB tersebut dapat terbentuk pada karyawan apabila karyawan tersebut merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Budaya organisasi dan lingkungan kerja merupakan faktor ekstrinsik pembentuk kepuasan kerja sedangkan motivasi yang merupakan dorongan dari dalam diri untuk berbuat guna pemenuhan tujuan tertentu merupakan faktor intrinsik pembentuk kepuasan kerja. Apabila karyawan puas maka

kemungkinan karyawan berbicara positif mengenai organisasi, membantu rekan kerja dan membuat kinerja mereka melebihi ekspektasi organisasi akan lebih besar (Purnamie, 2014:16)

Kerangka konseptual pada penelitian ini menggambarkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari Budaya organisasi ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) terhadap OCB ( $Y_1$ ) melalui variable Kepuasan kerja ( $Z_1$ ).



Gambar 2. Kerangka Konseptual

#### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan kerja terhadap sikap OCB pegawai PT Kereta Api Indonesia melalui tingkat Kepuasan Kerja mereka. Berdasarkan latar belakang,

rumusan masalah dan tinjauan pustaka, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

#### **2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan suatu system nilai, keyakinan, serta prinsip-prinsip yang dimiliki oleh suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja yaitu apabila budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai serta keyakinan individu maka kepuasan kerja dari individu tersebut dapat tercapai sehingga ada kesamaan nilai-nilai antara individu dengan organisasi yang mendukung kepuasan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Lukman Febiano (2013) menyebutkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

$H_1$  = Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **2.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan (Koontz. *et al* dalam Purnamie, 2014:28). Hal tersebut menyatakan bahwa motivasi menjadi faktor pembentuk kepuasan seorang individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menyebutkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

$H_2$  = Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja baik fisik dan non fisik yang baik akan memberikan pengaruh yang besar bagi para karyawan. Jika para pekerja tidak menyukai lingkungan kerjanya, mereka akan merespons, meskipun tidak selalu mudah untuk meramalkan secara pasti bagaimana. Pekerja mungkin keluar, atau melakukan perilaku menyimpang ditempat kerja (Robbins, 2015:54). Lingkungan kerja yang baik dapat menimbulkan rasa bangga, aman, nyaman sehingga kebutuhan afiliasi dari karyawan dapat terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Mega Arum Yunanda (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

$H_3$  = Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi merupakan system nilai bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Apabila suatu budaya tertanam kuat dalam suatu organisasi akan dapat memengaruhi tingkat kepatuhan bagi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada pribadi karyawan (Purnamie, 2014:59). Hal tersebut dapat menimbulkan terciptanya karakter OCB dalam diri individu tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Puspita Rini, Rusdarti, dan Suparjo (2013) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

$H_4$  = Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.



#### **2.4.5 Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Motivasi merupakan suatu penggerak atau dorongan yang terdapat dalam diri manusia, yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya (Purnamie, 2014:30). Hal ini mendorong seseorang untuk berupaya memenuhi kebutuhannya baik secara fisik maupun rohani sehingga menumbuhkan stimulus dalam bentuk motivasi untuk bekerja lebih bagi perusahaan.. Hubungan antara Motivasi dengan OCB yaitu apabila tingkat motivasi individu tinggi, maka individu tersebut akan terdorong untuk melakukan lebih bagi perusahaan tersebut untuk pemenuhan kebutuhan individu tersebut. Hal ini dapat menumbuhkan karakteristik OCB dalam diri individu tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Nio Erick Antonio dan Eddy M. Sutanto (2014) menyebutkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

$H_5$  = Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

#### **2.4.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melakukan tugas-tugas yang mereka kerjakan. Lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang baik akan memiliki pengaruh yang besar terhadap para pekerja. Hubungan antara Lingkungan kerja dengan OCB yaitu dengan adanya penyediaan lingkungan kerja fisik dan non fisik yang baik dari pihak organisasi akan membuat para pekerja merasa aman dan nyaman dalam bekerja sehingga memunculkan persepsi baik akan organisasi tersebut dan menumbuhkan karakteristik OCB dalam pekerja tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Diah Nurhayati *et. al.*(2016) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

$H_6$  = Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

#### **2.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Kepuasan kerja merupakan penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dalam Purnamie (2014:16) menyebutkan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas. Hal tersebut memicu terciptanya karakteristik OCB pada karyawan dikarenakan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Nio Erick Antonio dan Eddy M. Sutanto (2014) menyebutkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan teori dan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

$H_7$  = Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Metode Penelitian

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengklarifikasi dan mendefinisikan suatu masalah secara lebih tepat (Sarwono, 2008:57).

Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan SPSS untuk mengukur pengaruh Budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Ferdinand (2006:223) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dengan pengertian tersebut maka populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang bekerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember (terbentang dari Pasuruan – Banyuwangi) dengan jumlah 1035 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006:223). Metode yang digunakan dalam pengambilan Sampel pada penelitian ini ada 2 tahap. Yang pertama yaitu *non probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Bekerja selama minimal 2 tahun.
2. Bekerja di areal kantor PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember Jalan Dahlia no 2 Jember

3. Sudah bekerja menetap di areal kantor PT Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember Jalan Dahlia no 2 Jember selama minimal 3 bulan.

Peneliti menggunakan syarat tersebut dalam penentuan sampel dikarenakan syarat tersebut diharapkan dapat membantu dalam melakukan penelitian yang sesuai dengan variable-variabel penelitian terutama terkait dengan OCB. Sampel yang didapatkan dari ketentuan tersebut berjumlah 134 orang. Pengambilan sampel tahap ke 2 yaitu secara acak dengan mengambil 50% dari keseluruhan total populasi. Hal ini dikarenakan pembatasan pengambilan sampel yang dikemukakan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember dengan mempertimbangkan kesibukan individu berdasar tugas dan jam kerjanya. Dari syarat yang sudah dikemukakan serta pembatasan pengambilan sampel oleh objek penelitian maka sampel yang diambil oleh peneliti pada penelitian ini yaitu sejumlah 67 orang pegawai tetap pada areal kantor PT KAI Persero Daop 9 Jember Jalan Dahlia no.2 Jember dan sudah memenuhi syarat sampel penelitian multivariate oleh Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (1992:252) yang memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

1. Sebaiknya ukuran sampel di antara 30 s/d 500 elemen
2. Jika sampel dipecah lagi ke dalam subsampel (laki/perempuan, SD/SLTP/SMU, dsb), jumlah minimum subsampel harus 30
3. Pada penelitian multivariate (termasuk analisis regresi multivariate) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali) dari jumlah variable yang akan dianalisis.
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel bisa antara 10 s/d 20 elemen.

### **3.3 Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data yang diperoleh tersebut diolah dalam bentuk angka-angka atau numerical secara statistik.

### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut

#### a. Data Primer

Sumber data primer dari penelitian ini yaitu observasi lokasi, Company profile PT KAI DAOP 9 Jember, Data peningkatan kinerja serta konsumen PT KAI DAOP 9 Jember, hasil wawancara HRD PT KAI DAOP 9 Jember, dan hasil kuisisioner yang telah diisi oleh responden yaitu dari pegawai tetap PT KAI DAOP 9 Jember.

#### b. Data Sekunder

Sumber data sekunder dari penelitian ini yaitu informasi yang berasal dari jurnal, sumber artikel, literature, serta internet yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu metode pengumpulan data survei dengan menggunakan:

#### a. Kuisisioner

Pengumpulan data dengan cara memberikan kuisisioner (daftar pernyataan) yang memuat variable-variabel dalam penelitian ini kepada responden yang sesuai kriteria.

Data yang diperoleh yaitu berupa angka-angka yang memuat nilai skor variable terikat dan variable bebas.

#### b. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data dengan menggunakan buku, jurnal, dan literature lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini termasuk data yang diunduh dari internet.

#### c. Wawancara

Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada pihak-pihak yang mengetahui dengan jelas fenomena yang terjadi di objek penelitian tersebut khususnya bagian HRD PT KAI DAOP 9 Jember.

#### d. Survei Lokasi

Pengumpulan data dengan mengunjungi secara langsung objek penelitian untuk mengumpulkan data-data yang digunakan untuk penelitian.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini variable yang akan dianalisis terbagi menjadi dua, antara lain:

a) Variabel Bebas (variable eksogen)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ )

b) Variabel Terikat (variable endogen)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di PT Bank Panin Tbk. Jember (Y).

c) Variabel Intervening

Variabel pemediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Indikator dari budaya organisasi pada penelitian ini menggunakan teori menurut Robbins (2010:63) dan juga budaya dari PT KAI sendiri yang terdiri dari:

a. Inovasi

Inovasi dan pengambilan resiko berkaitan dengan bagaimana upaya organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Integritas

Integritas berkaitan dengan tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan serta memiliki

pemahaman dan keinginan menyesuaikan diri terhadap kebijakan dan etika budaya tersebut walaupun sulit untuk dilakukan. Inovasi dan pengambilan resiko berkaitan dengan bagaimana upaya organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

c. Orientasi manusia

Orientasi manusia berkaitan dengan bagaimana organisasi bersedia mempertimbangkan factor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen. Dalam hal ini diimplementasikan oleh PT KAI lewat budaya keselamatan dimana PT KAI berusaha menciptakan system kerja yang rendah resiko dan berpusat pada keselamatan pekerja

d. Orientasi hasil

Orientasi hasil mengenai peran organisasi dalam menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada acara mencapai sasaran (proses). Hal tersebut diimplementasikan oleh PT KAI lewat budaya Profesional dimana setiap individu diharapkan mampu dan menguasai hal-hal terkait dengan pekerjaannya, mengembangkan dan membagikan pengetahuan tersebut dalam rangka pencapaian hasil yang optimal sesuai ekspektasi perusahaan.

e. Agresivitas

Agresivitas berkaitan dengan seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk bersikap lebih agresif dan kompetitif dalam bekerja. Hal ini diimplementasikan oleh PT KAI lewat budaya Pelayanan Prima dimana setiap individu diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan standar mutu bahkan melebihi harapan pelanggan.

2. Motivasi ( $X_2$ )

Motivasi merupakan kemauan yang ditunjukkan individu pada PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan, dimana kemauan tersebut turut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan. Indikator motivasi kerja

menurut Siagian (2004:166-184) dalam teori tiga kebutuhan antara lain sebagai berikut:

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Merupakan kebutuhan setiap orang yang ingin dipandang sebagai orang yang cukup berhasil di dalam setiap aspek hidupnya dan dicapai dengan menunjukkan keunggulan dalam bekerja seperti pengambilan keputusan dan pemberian umpan balik untuk mengetahui kemajuannya.

b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Merupakan kebutuhan akan kekuasaan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara memberikan pengaruh terhadap orang lain dan memperbesar ketergantungan orang lain terhadap diri individu tersebut.

c. Kebutuhan akan Affiliasi (*Need for Affiliation*)

Merupakan keinginan atas hubungan antar pribadi yang akrab dan dekat terlepas dari kedudukan, jabatan dan pekerjaannya.

3. Lingkungan Kerja ( $X_3$ )

Lingkungan Kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan khususnya pada PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember. Indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2001:21) terdiri dari:

a. Tata ruang

Meliputi kesesuaian pengaturan ruang kerja. Rancangan ruang kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan.

b. Rancangan Peralatan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan pekerjaan. Peralatan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Bahkan untuk tugas yang sangat sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja



c. Penerangan

Penerangan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Bekerja dalam ruangan yang terang akan berbeda dengan jika kita bekerja dalam ruangan yang reman-remang cahaya

d. Pengaturan suhu dan udara

Pengaturan suhu dan udara adalah factor penting dalam kenyamanan kerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Dalam keadaan demikian akan menambahkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses kerja meskipun tidak disengaja. Pertukaran udara yang seimbang akan menjadikan karyawan lebih segar dan nyaman

e. Kebisingan

Kebisingan adalah bunyi yang tidak memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktifitas yang dilaksanakan. Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan yang mengganggu dan menjengkelkan.

4. *Organizational Citizenship Behaviour (Y)*

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong oranglain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (dalam penelitian ini pegawai tetap PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember).

Indikator dari OCB dikemukakan oleh Organ dalam Purnamie (2014:7-8), 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 diatas 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 mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

5. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja ialah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja pada pegawai tetap PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember. Indikator dari Kepuasan kerja menurut Luthans (2001:431) yaitu:

a. Pembayaran kompensasi

Karyawan menginginkan system pengupahan yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan yang diharapkan maka kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

c. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan social akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

d. Promosi pekerjaan

Para karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan. Pada saat promosi inilah karyawan menghadapi peningkatan tuntutan dan keadilan serta kemampuan dan tanggung jawab.

e. Supervisi

Supervisi berhubungan langsung dengan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Umumnya karyawan lebih suka supervise yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahannya.

### 3.6 Skala Pengukuran

Pengukuran variable penelitian Pengaruh Budaya organisasi, Motivasi, Lingkungan kerja terhadap OCB melalui Kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember menggunakan skala *modified likert* dengan 4 pilihan jawaban. Skala dibuat dalam 4 gradasi tingkatan yaitu:

- a. Sangat setuju : 4
- b. Setuju : 3
- c. Tidak setuju : 2
- d. Sangat tidak setuju : 1

Menurut Sutrisno (1991:19) terdapat beberapa alasan dalam menggunakan skala *Modified Likert* yang merupakan skala dengan 4 kategori jawaban yaitu sebagai berikut:

- a. Kategori *Undecided* (kategori jawaban tengah) yang artinya memiliki arti ganda. Hal ini biasa diartikan belum dapat memutuskan atau belum dapat memberi jawaban atau ragu-ragu. Kategori jawaban ganda tentu saja tidak diharapkan dalam instrument penelitian.
- b. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab dengan jawaban tengah yang telah disediakan, terutama bagi mereka yang ragu kecenderungan jawaban yang ragu-ragu atas arah jawabannya.
- c. Untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika tersedia 5 kategori jawaban akan mengurangi banyaknya informasi yang diperoleh responden.

### 3.7 Uji Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2006:45) uji validitas mengukur apakah pernyataan dalam kuisisioner yang digunakan betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengukuran dinyatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Jika suatu item pernyataan tidak valid, maka item pernyataan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistic yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total dengan menggunakan metode *Pearson's Correlation Product Moment*, dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total item pernyataan tersebut. Instrument dinyatakan valid jika nilai probabilitas  $< 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ).

Rumus korelasi *Pearson's Product Moment* sebagai berikut:

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

Dimana:

r = Koefisien korelasi

X= Nilai Indikator Variabel

Y =Nilai total variable

N = Jumlah data (responded sampel)

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variable tersebut valid.
- b. Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variable tersebut tidak valid.

Bila data yang dipakai dalam penelitian tidak valid maka hal yang dilakukan yaitu:

- 1) Memperbaiki Pertanyaan pada kuisisioner dan membagikan ulang pada responden.
- 2) Membuang item-item yang tidak valid pada kuisisioner.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas erat dengan kepercayaan. Suatu tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes mempunyai hasil yang tepat. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indicator dari variable. Suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:47)

Rumus perhitungan reliabilitas sebagai berikut:

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

Dimana:

$\alpha$  = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = Rata-rata kovarian diantara butir

Var = Rata-rata kovarian dari butir

Bila data setelah diuji tidak reliabel maka hal yang dilakukan yaitu:

- 1) Memperbaiki Pertanyaan pada kuisisioner dan membagikan ulang pada responden.
- 2) Membuang item-item yang tidak reliabel pada kuisisioner.

### 3.8 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Menurut Santoso (2012:212) tujuan dilakukannya uji normalitas data adalah untuk mengetahui apakah di dalam model regresi tersebut dependen variable, independen variable ataupun keduanya mempunyai distribusi data normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogrov – Smirnov. Langkah-langkah yang dilakukan dalam uji normalitas data adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan Hipotesis

$H_0$  = data berdistribusi normal

$H_1$  = data tidak berdistribusi normal

b. Menentukan *level of significance*

Tingkat signifikansi yang digunakan oleh peneliti yaitu sebesar 5%

c. Menarik kesimpulan hipotesis

- 1) Jika Signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang berarti data berdistribusi normal.
- 2) Jika Signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti data tidak berdistribusi normal.

Apabila data tidak berdistribusi secara normal, maka akan dilakukan transformasi data, yaitu dengan cara mengkonversi nilai data ke dalam bentuk Z-Score. Z-Score adalah nilai data yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu.

### 3.9 Metode Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Deskriptif

Menurut Nawawi (1998:63) analisis deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Dalam penelitian ini digunakan *Biographical characteristic* (Karakteristik biography)

a. Deskriptif Karakteristik Responden

Menurut Siagian (2004:81), karakteristik individu terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja dalam perusahaan / organisasi.

1) Umur

Umur memiliki kaitan yang erat dalam kehidupan organisasional. Umur sering dikaitkan dengan kedewasaan teknis individu, kinerja, kepuasan kerja, dan tingkat turnover. Semakin lama seorang individu berkarya di dalam sebuah perusahaan / organisasi maka semakin tinggi kedewasaan teknisnya, kinerja semakin membaik, dan tingkat kepuasan kerja juga semakin tinggi sehingga menyebabkan tingkat turnover perusahaan menurun.

2) Jenis Kelamin

Jenis kelamin pada era saat ini patut mendapat perhatian manajer suatu perusahaan. Banyak terjadi pergeseran nilai mengenai wanita bekerja. Hal tersebut dipengaruhi 3 faktor yaitu adanya emansipasi wanita, tingkat pendidikan yang tinggi di masyarakat (termasuk pada kaum wanita), dan pemuasan kebutuhan keluarga yang dirasa harus dari 2 sumber penghasilan. Dari persepsi tersebut, diharap para manajer memiliki pemikiran bahwa tidak ada perbedaan yang mencolok antara karyawan dan karyawan perempuan sepanjang kemampuan untuk menjadi anggota organisasi yang konstruktif dan produktif.

3) Masa Kerja

Masa kerja dalam kehidupan organisasional merupakan salah satu faktor penting. Terkait dengan produktivitas kerja, masa kerja yang lama pada individu maka produktivitas kerjanya juga baik. Selain itu masa kerja yang lama juga merupakan faktor pembentuk OCB dikarenakan karyawan sudah merasa nyaman dan mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan. Selain itu ada nya jaminan di hari tua juga menjadi penyebab lamanya masa kerja.

4) Status Perkawinan

Status perkawinan merupakan ikatan yang sakral antara pria dan wanita yang menjadikan hak dan kewajiban mereka manjadi satu. Individu

yang sudah memiliki status kawin akan lebih mudah puas dan tidak memiliki keinginan besar untuk keluar dari pekerjaan dikarenakan adanya tuntutan untuk memenuhi kewajiban mereka. Perkawinan dapat membuat suatu pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih berharga dan penting.

#### 5) Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan dalam keluarga menyangkut jumlah orang yang dinafkahi oleh pencari nafkah termasuk istri, anak dan anggota lainnya. Menurut para ahli terdapat korelasi positif antara jumlah tanggungan di keluarga dengan kepuasan kerja namun terdapat korelasi negative antara jumlah tanggungan dengan produktivitas kerja.

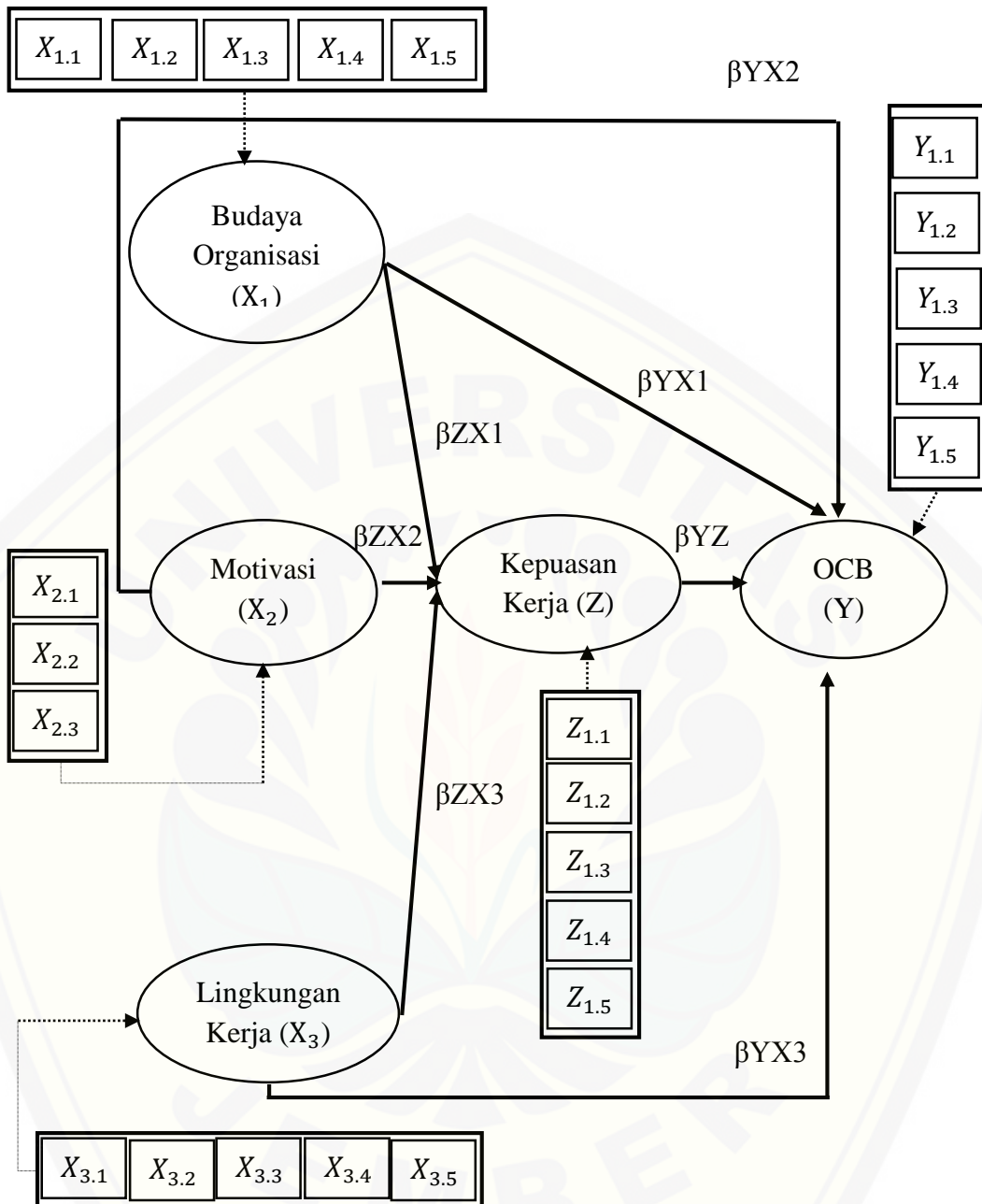
#### 3.9.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur (*path analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variable dimana variable-variabel bebas mempengaruhi variable tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sarwono (2006:147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variable terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi berganda. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Selanjutnya untuk analisis faktor untuk tiap variable dengan menggunakan SPSS 20 for Windows. Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. Semua variable berskala interval.
- b. Pola hubungan antar variable bersifat linear.
- c. Variable residualnya tidak berkorelasi dengan variable sebelumnya dan tidak berkorelasi dengan variable satu sama lain.
- d. Model hanya bersifat seadanya.

Signifikan model tampak pada koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar 2 berikut:





Gambar 3.1 Analisis Jalur

Keterangan:

$\beta_{YX1}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB

$\beta_{YX2}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung Motivasi terhadap OCB

$\beta_{YX3}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap OCB

- $\beta_{ZX1}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- $\beta_{ZX2}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja
- $\beta_{ZX3}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
- $\beta_{YZ}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB

Model analisis jalur disajikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Z = \beta_{ZX1} + \beta_{ZX2} + \beta_{ZX3} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX1} + \beta_{YX2} + \beta_{YX3} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana:

$X_1$	=	Budaya organisasi
$X_2$	=	Motivasi
$X_3$	=	Lingkungan Kerja
$Z$	=	Kepuasan Kerja
$Y$	=	<i>Organizational Citizenship behavior</i>
$\varepsilon$	=	<i>measurement error</i>

### 3.9.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah variable independen, variable dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas artinya antar variable independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna / mendekati sempurna atau koefisien korelasi tinggi. Hal ini akan menimbulkan bias dalam estimasi

Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi korelasi antar variable. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari VIF (*Variance Inflation Factor*). Batas nilai VIF adalah 10, apabila nilai VIF lebih dari 10 maka disimpulkan terjadi multikolinearitas. (Latan, 2013:61). Apabila terjadi gejala multikolinearitas, peneliti mengambil langkah perbaikan yaitu dengan menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X, (Gujarati, 2006:45).

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variasi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan uji tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan adanya heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Bila dalam model regresi terdapat gejala heteroskedastisitas maka peneliti akan menggunakan metode WLS untuk mengatasi masalah tersebut. Menurut (Winarno, 2009; 154) menyatakan bahwa metode WLS dengan menentukan nilai pembobot yang proporsional terhadap inverse (kebalikan) dari nilai varians variabel respons sehingga diperoleh residual yang baru

yang memiliki sifat seperti pada regresi yang bersifat OLS, kemudian dilakukan pengujian heteroskedastisitas kembali.

#### 3.9.4 Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan hipotesis deskriptif. Hipotesis deskriptif merupakan dugaan tentang nilai suatu variable mandiri, tidak membuat perbandingan atau hubungan (Sugiyono, 2015:289)

Pengujian hipotesis deskriptif pada dasarnya merupakan proses pengujian generalisasi hasil penelitian yang didasarkan pada satu sampel. Kesimpulan yang dihasilkan nanti adalah apakah hipotesis yang diuji itu dapat digeneralisasikan atau tidak. Bila  $H_0$  diterima berarti dapat digeneralisasikan. Dalam pengujian ini variable penelitiannya bersifat mandiri oleh karena itu hipotesis penelitian tidak berbentuk perbandingan ataupun hubungan antar dua variable atau lebih (Sugiyono, 2015:302).

##### a. Uji T

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh variable independen (X) terhadap variable dependen (Y) secara parsial. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

##### 1) Hipotesis yang dirumuskan yaitu:

$H_0 : b_i = 0$  ; artinya variable independen (budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variable dependen (OCB)

$H_a : b_i \neq 0$  ; artinya variable independen (budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variable dependen (OCB)

##### 2) Menetapkan keputusan hipotesis

a)  $H_0$  diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  , maka variable independen (budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variable dependen (OCB).

- b)  $H_0$  ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  , maka variable independen (budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variable dependen (OCB)

b. Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Budaya Organisasi (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3) terhadap OCB (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Sebelum menghitung jalur, masing-masing jalur akan diuji signifikannya terlebih dahulu. Apabila jalur tidak signifikan, maka akan diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Langkah-langkah dalam melakukan *trimming theory* adalah sebagai berikut:

- 1) Merumuskan structural
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 4) Menghitung secara individual
- 5) Menguji antara model analisis jalur tiga
- 6) Merangkum keadaan table
- 7) Memakai dan menyimpulkan

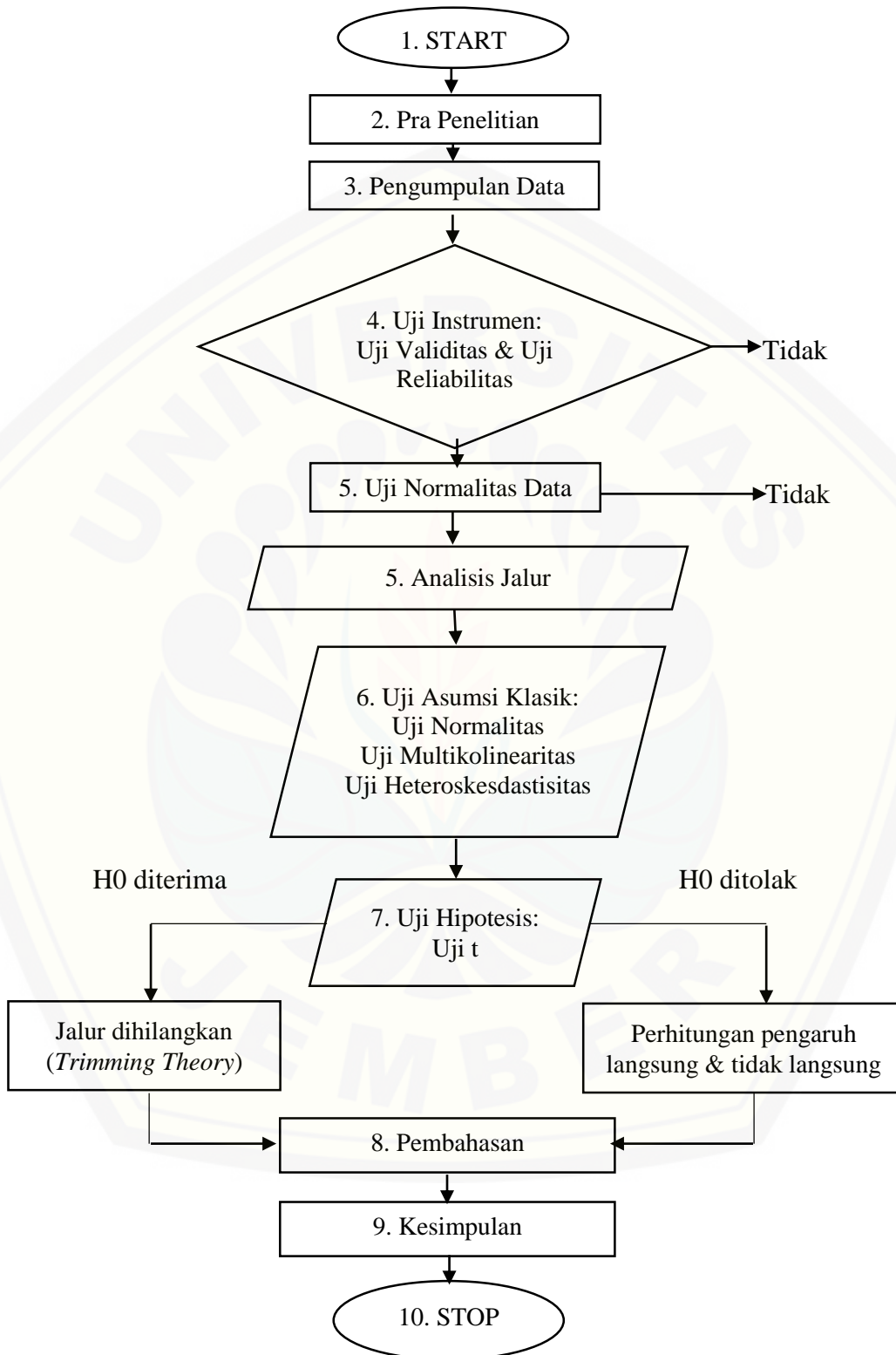
Kemudian hasil struktur baru tersebut dihitung kembali masing-masing jalurnya (*Path Coefficient*). Berdasarkan hasil tersebut, maka bias diketahui pengaruh langsung atau tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Perhitungan dilakukan dengan proses sebagai berikut:

1. Menghitung langsung (Direct Effect atau DE)
  - a. Pengaruh variable budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
  - b. Pengaruh variable motivasi terhadap kepuasan kerja
  - c. Pengaruh variable lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
  - d. Pengaruh variable budaya organisasi terhadap OCB
  - e. Pengaruh variable motivasi terhadap OCB
  - f. Pengaruh variable lingkungan kerja terhadap OCB
  - g. Pengaruh variable kepuasan kerja terhadap OCB

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirrect Effect* atau IE)
  - a. Pengaruh variable budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja
  - b. Pengaruh variable motivasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja
  - c. Pengaruh variable lingkungan kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja



### 3.10 Kerangka Pemecahan Masalah



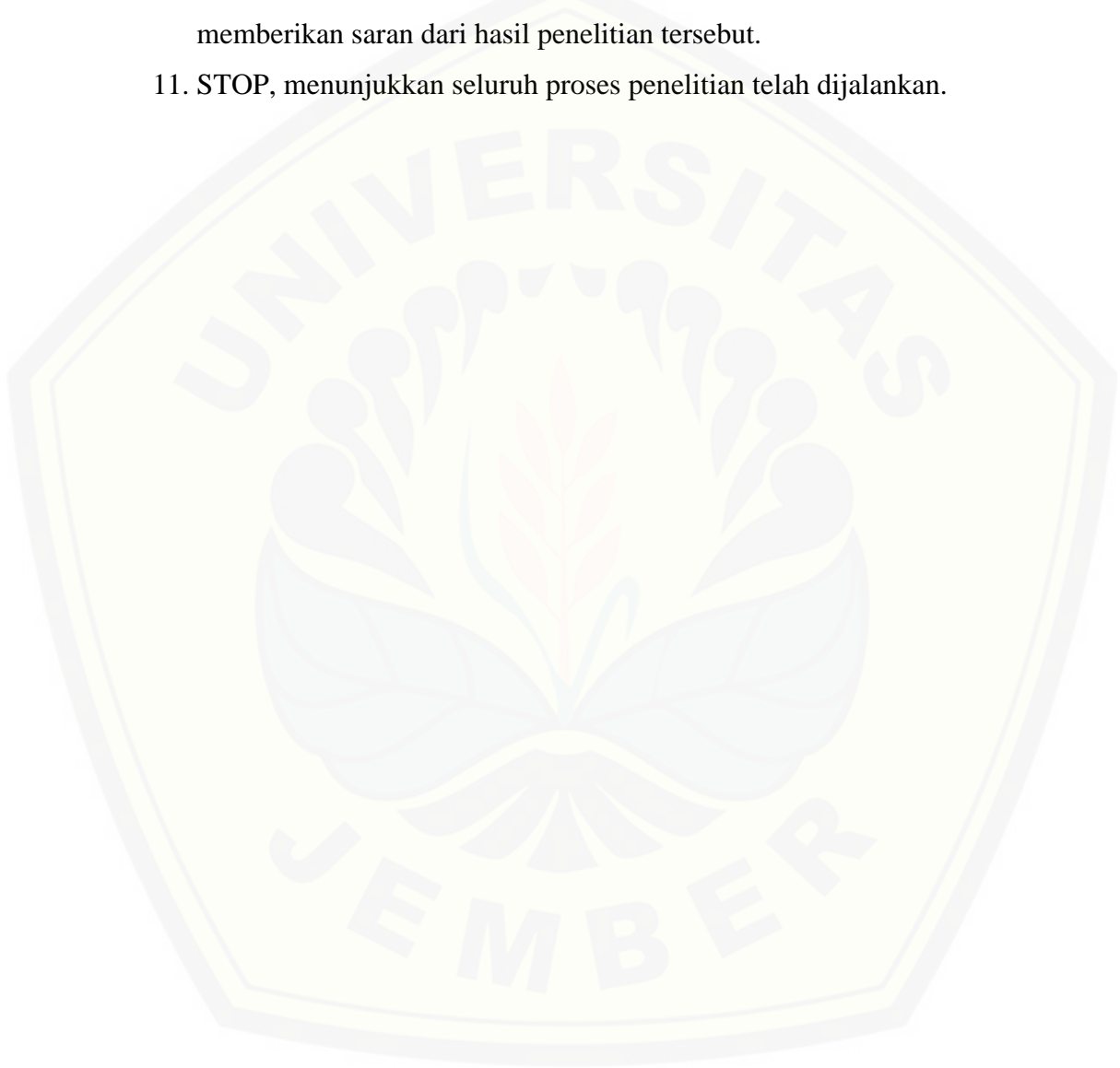
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. START, merupakan proses awal dalam melakukan penelitian
2. Pra Penelitian, dalam proses ini terdapat wawancara kepada pihak PT Kereta Api Indonesia terkait seputar fenomena dan data didistribusikan sebagian untuk mengecek apakah data yang didistribusikan kepada responden tersebut valid atau tidak. Pendistribusian data sebesar 20% dari total responden.
3. Pengumpulan data, dalam proses ini semua data yang diperlukan untuk penelitian dikumpulkan, baik data primer maupun data sekunder
4. Uji validitas dan uji reliabilitas. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
  - Tidak, artinya jika data yang terkumpul tidak valid dan tidak reliabel, maka melakukan proses transformasi kuisisioner atau membuang item yang tidak valid atau tidak reliabel pada kuisisioner.
  - Ya ,artinya jika data yang terkumpul valid dan reliabel, maka lanjut pada pengujian selanjutnya.
5. Uji Normalitas Data. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Apabila data tidak berdistribusi secara normal, maka akan dilakukan transformasi data,
6. Analisis Jalur (*path analysis*). Pengaruh langsung dan tidak langsung variable bebas terhadap variable terikat dapat diketahui dengan analisis jalur.
7. Uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.
8. Uji hipotesis, menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variable. Uji t dibagi menjadi dua tahapan yaitu:
  - a. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan perhitungan ulang dengan menggunakan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*)



- b. Jika jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.
9. Pembahasan, proses ini menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan.
10. Kesimpulan, yaitu menyimpulkan berdasarkan hasil yang diperoleh dan memberikan saran dari hasil penelitian tersebut.
11. STOP, menunjukkan seluruh proses penelitian telah dijalankan.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

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

1. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,230. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja,
2. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,393. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Motivasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja,
3. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,336. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Lingkungan Kerja akan meningkatkan Kepuasan Kerja,
4. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,591. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi akan meningkatkan *Organizational Citizenship behavior*,
5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,203. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Motivasi akan meningkatkan *Organizational Citizenship behavior*,
6. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang negatif dengan koefisien sebesar 0,306. Ini membuktikan bahwa semakin rendah Lingkungan Kerja akan meningkatkan *Organizational Citizenship behavior*,

7. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan koefisien sebesar 0,555. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan *Organizational Citizenship behavior*.

## 5.2 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya lebih mengatur jadwal penyebaran kuisioner dengan objek penelitian agar dapat tepat waktu sehingga efisien waktu penelitian.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel independen lainnya seperti stress kerja, komitmen organisasi dan kepribadian.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS Cetakan Keempat*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 2005. *Organisasi, Prilaku, Struktur Proses*. Terjemahan Agus Darma. Jakarta: Erlangga
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan. Malayu. 2003. *Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivancevich, John M., 2005, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid I, Jakarta : Erlangga
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Luthans, Fred. 2001. *Organizational Behavior Ninth Edition*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Roda Karya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Nawawi, H. Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalialia*. Adisi Indonesia
- Robbins, Stephen P. dan Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc. USA
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coutler, 2010. *Manajemen Jilid 2*, Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

- Santoso, Singgih. 2012. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Sardiman, A.M. 2012. *Interaksi Dan Motivasi Belajar*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada.
- Sarwono, J. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sarwono, J dan Tutty Martadiredija. 2008. *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET
- Sedarmayanti. 2001. *SDM dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran. Uma. 1992. *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach*. England : Wiley & Sons, Incorporated John
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Asdi MahaSatya.
- Solihin, Ismail, 2009. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno Hadi. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Taliziduhu Ndraha. 2003. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Thoha. Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Triguno. Prasetya, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winarno, Wing Wahyu. 2009. *Analisis Ekonometrika dan Statistika dengan eviews*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

**Lampiran 1**

## KUISIONER

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/I  
Responden Penelitian  
Di Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Leonard Ferdinand Permana  
Nim : 120810201170  
Fakultas : Ekonomi

Saat ini saya sedang menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan kerja Pada Pegawai Tetap PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember” guna memperoleh gelar kesarjanaan program S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Semua data dan jawaban saudara/I akan dijamin kerahasiaannya. Atas waktu dan ketersediaanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Leonard Ferdinand Permana

120810201170

## a. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Umur : ..... Tahun

Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita

Jabatan : .....

Lama bekerja : .....

Bekerja di DAOP 9 Jember? : 1. Ya 2. Tidak

## b. PETUNJUK PENGGUNAAN

1. Pertanyaan dibawah ini mohon dijawab dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (X) pada salah satu dari 4 pilihan jawaban disetiap pertanyaan, sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 4 poin jawaban yaitu:
  - a. 4 poin = Sangat Sering / Sangat Penting / Sangat Baik / Sangat Puas
  - b. 3 poin = Cukup Sering / Cukup Penting / Cukup Baik / Cukup Puas
  - c. 2 poin = Jarang / Kurang Penting / Kurang Baik / Kurang Puas
  - d. 1 poin = Tidak Pernah / Tidak Penting / Tidak Baik / Tidak Puas

---

**1. Budaya organisasi**

- 1) Bagaimana pandangan perusahaan terhadap inovasi dan pengambilan resiko dalam setiap pekerjaan saudara?
  - e. Perusahaan selalu mendorong penuh para karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam pekerjaan
  - f. Perusahaan cukup mendorong para karyawan agar berinovasi dan mengambil resiko dalam pekerjaan
  - g. Perusahaan jarang mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam pekerjaan
  - h. Perusahaan sama sekali tidak mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam pekerjaan
- 2) Bagaimana pandangan perusahaan terhadap pemahaman akan nilai-nilai perusahaan?
  - a. Perusahaan selalu mendorong karyawan untuk memahami dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai perusahaan.
  - b. Perusahaan cukup mendorong karyawan untuk memahami dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai perusahaan
  - c. Perusahaan jarang mendorong karyawan untuk memahami dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai perusahaan
  - d. Perusahaan sama sekali tidak menuntut karyawan untuk memahami dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai perusahaan

- 3) Apakah perusahaan selalu mempertimbangkan pendapat anda dalam pengambilan keputusan manajemen?
  - a. Perusahaan selalu melibatkan saya dalam pengambilan keputusan manajemen
  - b. Perusahaan cukup sering melibatkan saya dalam pengambilan keputusan manajemen
  - c. Perusahaan jarang melibatkan saya dalam pengambilan keputusan manajemen
  - d. Perusahaan sama sekali tidak pernah melibatkan saya dalam pengambilan keputusan manajemen
- 4) Apakah perusahaan anda selalu menekankan dalam pencapaian hasil yang baik dalam setiap tugas yang diberikan?
  - a. Perusahaan saya selalu menekankan pencapaian hasil yang berkualitas dalam pekerjaan saya
  - b. Perusahaan saya cukup sering menekankan pencapaian hasil yang berkualitas dalam pekerjaan saya
  - c. Perusahaan saya jarang menekankan pencapaian hasil yang berkualitas dalam pekerjaan saya
  - d. Perusahaan saya tidak pernah menekankan pencapaian hasil yang berkualitas dalam pekerjaan saya
- 5) Apakah perusahaan selalu mendorong anda untuk bekerja melebihi ekspektasi pelanggan?
  - a. Perusahaan selalu mendorong saya untuk bekerja melebihi ekspektasi pelanggan
  - b. Perusahaan cukup mendorong saya untuk bekerja melebihi ekspektasi pelanggan
  - c. Perusahaan jarang mendorong saya untuk bekerja melebihi ekspektasi pelanggan
  - d. Perusahaan sama sekali tidak pernah mendorong saya untuk bekerja melebihi ekspektasi pelanggan

## 2. Motivasi

- 1) Apakah menurut anda pencapaian prestasi dalam bekerja itu sangat penting?
  - a. Sangat penting, untuk pencapaian keberhasilan dalam kehidupan saya.
  - b. Cukup penting untuk pencapaian keberhasilan dalam kehidupan saya
  - c. Kurang penting dalam pencapaian keberhasilan dalam kehidupan saya
  - d. Tidak penting dalam pencapaian keberhasilan dalam kehidupan saya
- 2) Apakah menurut anda kemampuan dalam mempengaruhi atau mengatur orang lain dalam bekerja itu penting?
  - a. Menurut saya sangat penting untuk mempengaruhi dan mengatur orang lain dalam bekerja
  - b. Menurut saya cukup penting untuk mempengaruhi dan mengatur orang lain dalam bekerja
  - c. Menurut saya kurang penting mempengaruhi dan mengatur orang lain dalam bekerja

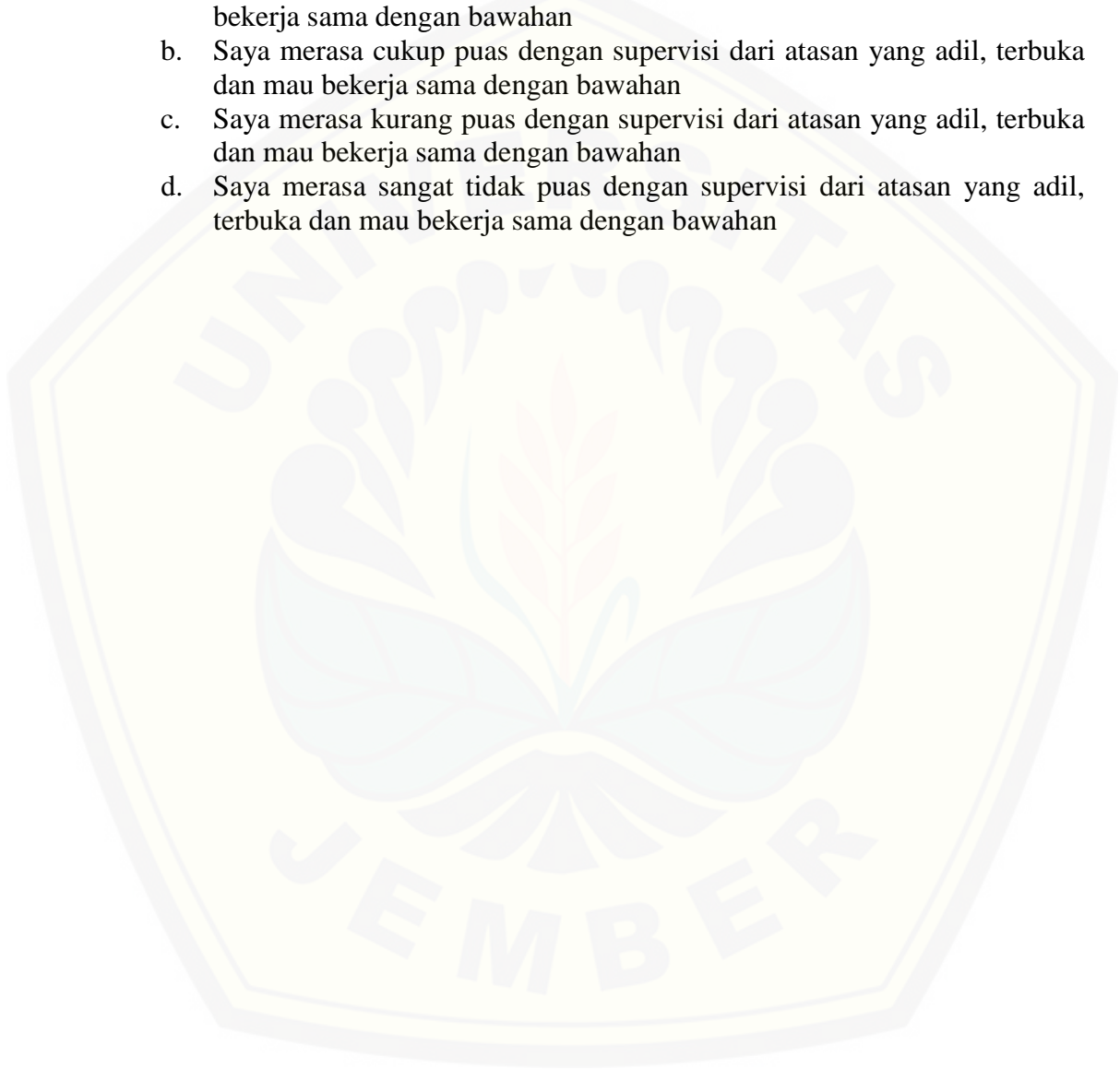


- d. Menurut saya tidak penting mempengaruhi dan mengatur orang lain dalam bekerja
- 3) Apakah menurut anda relasi yang baik dengan rekan kerja penting?
- a. Menurut saya sangat penting memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja terlepas dari pekerjaan
  - b. Menurut saya cukup penting memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja terlepas dari pekerjaan
  - c. Menurut saya kurang penting memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja terlepas dari pekerjaan
  - d. Menurut saya tidak penting memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja terlepas dari pekerjaan sangat penting
3. Lingkungan Kerja (Lingkungan Kerja Fisik)
- 1) Bagaimana pendapat anda mengenai tata ruang tempat anda bekerja?
- a. Tata ruang tempat saya bekerja sudah sangat baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - b. Tata ruang tempat saya bekerja cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - c. Tata ruang tempat saya bekerja kurang baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - d. Tata ruang tempat saya sangat tidak baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
- 2) Apakah peralatan kerja di tempat kerja anda sudah cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan anda?
- a. Peralatan kerja di tempat saya bekerja sudah sangat memadai untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - b. Peralatan kerja di tempat saya bekerja cukup memadai untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - c. Peralatan kerja di tempat saya bekerja kurang memadai untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - d. Peralatan kerja di tempat saya bekerja sangat tidak memadai untuk melaksanakan pekerjaan saya
- 3) Apakah penerangan di tempat kerja anda sudah cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan anda?
- a. Penerangan di tempat saya bekerja sudah sangat baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - b. Penerangan di tempat saya bekerja cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - c. Penerangan di tempat saya bekerja kurang baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
  - d. Penerangan di tempat saya bekerja sangat tidak baik untuk melaksanakan pekerjaan saya
- 4) Apakah sirkulasi udara di tempat anda bekerja sudah cukup baik?
- a. Sirkulasi udara di tempat saya bekerja sudah sangat baik
  - b. Sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup baik
  - c. Sirkulasi udara di tempat saya bekerja kurang baik

- d. Sirkulasi udara di tempat saya bekerja sangat tidak baik
- 5) Bagaimana pendapat anda mengenai tingkat kebisingan di tempat kerja anda?
- a. Sangat Baik (tidak bising)
  - b. Cukup Baik (biasa / normal)
  - c. Kurang Baik (cukup bising)
  - d. Tidak Baik (sangat bising)
4. Organizational Citizenship Behavior
- 1) Seberapa sering anda membantu rekan kerja anda yang mengalami kesulitan di tempat kerja?
- a. Saya sangat sering membantu rekan kerja yang kesulitan
  - b. Saya cukup sering membantu rekan kerja yang kesulitan
  - c. Saya jarang membantu rekan kerja yang kesulitan
  - d. Saya tidak pernah membantu rekan kerja yang kesulitan
- 2) Seberapa sering anda menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan anda?
- a. Saya sangat sering menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan anda
  - b. Saya cukup sering menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan anda
  - c. Saya jarang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan anda
  - d. Saya tidak pernah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan walaupun bukan merupakan bagian dari pekerjaan anda
- 3) Apakah anda sering berperilaku baik (tetap patuh dan sopan) dalam kondisi yang kurang ideal di tempat kerja?
- a. Saya selalu berperilaku baik di tempat kerja meskipun dalam kondisi yang kurang ideal.
  - b. Saya cukup sering berperilaku baik di tempat kerja meskipun dalam kondisi yang kurang ideal
  - c. Saya jarang berperilaku baik di tempat kerja apabila kondisi di tempat kerja kurang ideal.
  - d. Saya tidak pernah berperilaku baik di tempat kerja apabila kondisi di tempat kerja kurang ideal.
- 4) Apakah anda selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja anda?
- a. Saya selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk terhindar dari masalah interpersonal
  - b. Saya cukup berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk terhindar dari masalah interpersonal
  - c. Saya jarang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk terhindar dari masalah interpersonal
  - d. Saya tidak pernah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk terhindar dari masalah interpersonal
- 5) Apakah anda sering mengajukan pendapat terkait perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas?

- a. Saya sangat sering mengajukan pendapat untuk perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas
  - b. Saya cukup sering mengajukan pendapat untuk perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas
  - c. Saya jarang mengajukan pendapat untuk perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas
  - d. Saya tidak pernah mengajukan pendapat untuk perubahan yang perlu dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas
5. Kepuasan Kerja
- 1) Apakah anda puas dengan kompensasi yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember?
    - a. Saya sangat puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - b. Saya cukup puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - c. Saya kurang puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - d. Saya sangat tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
  - 2) Apakah anda puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember?
    - a. Saya sangat puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - b. Saya cukup puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - c. Saya kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - d. Saya sangat tidak puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
  - 3) Apakah anda puas dengan lingkungan social yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember?
    - a. Saya merasa sangat puas dapat melakukan hubungan social dengan rekan kerja di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - b. Saya merasa cukup puas dapat melakukan hubungan social dengan rekan kerja di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - c. Saya merasa kurang puas melakukan hubungan social dengan rekan kerja di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - d. Saya merasa tidak puas melakukan hubungan social dengan rekan kerja di PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
  - 4) Apakah anda puas dengan promosi jabatan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember?
    - a. Saya merasa sangat puas dengan promosi jabatan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
    - b. Saya merasa cukup puas dengan promosi jabatan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember

- c. Saya merasa kurang puas dengan promosi jabatan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
  - d. Saya merasa sangat tidak puas dengan promosi jabatan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember
- 5) Apakah anda puas dengan supervisi yang diberikan atasan pada anda dalam pekerjaan?
- a. Saya sangat puas dengan supervisi dari atasan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan
  - b. Saya merasa cukup puas dengan supervisi dari atasan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan
  - c. Saya merasa kurang puas dengan supervisi dari atasan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan
  - d. Saya merasa sangat tidak puas dengan supervisi dari atasan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan



## Lampiran 2 Karakteristik Responden

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.00	1	1.5	1.5	1.5
	24.00	3	4.5	4.5	6.0
	26.00	7	10.4	10.4	16.4
	27.00	4	6.0	6.0	22.4
	28.00	2	3.0	3.0	25.4
	29.00	3	4.5	4.5	29.9
	30.00	2	3.0	3.0	32.8
	32.00	4	6.0	6.0	38.8
	34.00	1	1.5	1.5	40.3
	35.00	2	3.0	3.0	43.3
	36.00	1	1.5	1.5	44.8
	37.00	1	1.5	1.5	46.3
	38.00	2	3.0	3.0	49.3
	40.00	4	6.0	6.0	55.2
	41.00	2	3.0	3.0	58.2
	42.00	3	4.5	4.5	62.7
	43.00	3	4.5	4.5	67.2
	44.00	6	9.0	9.0	76.1
	45.00	3	4.5	4.5	80.6
	46.00	1	1.5	1.5	82.1
	47.00	2	3.0	3.0	85.1
	48.00	1	1.5	1.5	86.6
	49.00	1	1.5	1.5	88.1
	50.00	1	1.5	1.5	89.6
	52.00	2	3.0	3.0	92.5
	53.00	3	4.5	4.5	97.0
	54.00	1	1.5	1.5	98.5
	60.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	50	74.6	74.6	74.6
	Perempuan	17	25.4	25.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	1	1.5	1.5	3.0
	3.00	3	4.5	4.5	7.5
	4.00	4	6.0	6.0	13.4
	5.00	6	9.0	9.0	22.4
	6.00	8	11.9	11.9	34.3
	7.00	3	4.5	4.5	38.8
	8.00	2	3.0	3.0	41.8
	9.00	1	1.5	1.5	43.3
	12.00	1	1.5	1.5	44.8
	13.00	2	3.0	3.0	47.8
	15.00	3	4.5	4.5	52.2
	16.00	2	3.0	3.0	55.2
	17.00	1	1.5	1.5	56.7
	18.00	2	3.0	3.0	59.7
	19.00	3	4.5	4.5	64.2
	20.00	3	4.5	4.5	68.7
	21.00	2	3.0	3.0	71.6
	22.00	5	7.5	7.5	79.1
	23.00	1	1.5	1.5	80.6
	24.00	1	1.5	1.5	82.1
	26.00	3	4.5	4.5	86.6
	28.00	2	3.0	3.0	89.6
	29.00	2	3.0	3.0	92.5
	30.00	2	3.0	3.0	95.5

33.00	2	3.0	3.0	98.5
37.00	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	



## Lampiran 3 Jawaban Responden

## X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.0	3.0	3.0
	3.00	15	22.4	22.4	25.4
	4.00	50	74.6	74.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	4	6.0	6.0	7.5
	3.00	6	9.0	9.0	16.4
	4.00	56	83.6	83.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	9	13.4	13.4	14.9
	4.00	57	85.1	85.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	7.5	7.5	7.5
	3.00	37	55.2	55.2	62.7
	4.00	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	



**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	20	29.9	29.9	31.3
	4.00	46	68.7	68.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	1	1.5	1.5	3.0
	3.00	21	31.3	31.3	34.3
	4.00	44	65.7	65.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	1	1.5	1.5	3.0
	3.00	28	41.8	41.8	44.8
	4.00	37	55.2	55.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	15	22.4	22.4	23.9
	4.00	51	76.1	76.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	6.0	6.0	6.0
	3.00	43	64.2	64.2	70.1
	4.00	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.5	4.5	4.5
	3.00	46	68.7	68.7	73.1
	4.00	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.5	4.5	4.5
	3.00	39	58.2	58.2	62.7
	4.00	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	46	68.7	68.7	70.1
	4.00	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	1	1.5	1.5	3.0
	3.00	47	70.1	70.1	73.1
	4.00	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	2	3.0	3.0	4.5
	3.00	40	59.7	59.7	64.2
	4.00	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.0	3.0	3.0
	2.00	9	13.4	13.4	16.4
	3.00	39	58.2	58.2	74.6
	4.00	17	25.4	25.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	10.4	10.4	10.4
	2.00	30	44.8	44.8	55.2
	3.00	21	31.3	31.3	86.6
	4.00	9	13.4	13.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	2	3.0	3.0	4.5
	3.00	40	59.7	59.7	64.2
	4.00	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	10.4	10.4	10.4
	3.00	44	65.7	65.7	76.1
	4.00	16	23.9	23.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	6	9.0	9.0	10.4
	3.00	33	49.3	49.3	59.7
	4.00	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	1	1.5	1.5	3.0
	3.00	34	50.7	50.7	53.7
	4.00	31	46.3	46.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	26	38.8	38.8	40.3
	4.00	40	59.7	59.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	7.5	7.5	7.5
	3.00	39	58.2	58.2	65.7
	4.00	23	34.3	34.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.5	1.5	1.5
	2.00	7	10.4	10.4	11.9
	3.00	31	46.3	46.3	58.2
	4.00	28	41.8	41.8	100.0
	Total	67	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	.477**	.207	.050	.480**	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.094	.686	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X1.2	Pearson Correlation	.477**	1	.591**	.240	.398**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.051	.001	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X1.3	Pearson Correlation	.207	.591**	1	.261*	.393**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.094	.000		.033	.001	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X1.4	Pearson Correlation	.050	.240	.261*	1	.277*	.543**
	Sig. (2-tailed)	.686	.051	.033		.023	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X1.5	Pearson Correlation	.480**	.398**	.393**	.277*	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.023		.000
	N	67	67	67	67	67	67
X1	Pearson Correlation	.678**	.800**	.668**	.543**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67

\*\* . 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
X2.1	Pearson Correlation	1	.172	.288*	.767**
	Sig. (2-tailed)		.163	.018	.000
	N	67	67	67	67
X2.2	Pearson Correlation	.172	1	-.072	.620**
	Sig. (2-tailed)	.163		.562	.000
	N	67	67	67	67
X2.3	Pearson Correlation	.288*	-.072	1	.547**
	Sig. (2-tailed)	.018	.562		.000
	N	67	67	67	67
X2	Pearson Correlation	.767**	.620**	.547**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67

\*. 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
X3.1	Pearson Correlation	1	.605**	.378**	.308*	-.029	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.011	.814	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X3.2	Pearson Correlation	.605**	1	.526**	.346**	.034	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.782	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X3.3	Pearson Correlation	.378**	.526**	1	.264*	-.145	.657**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.031	.242	.000
	N	67	67	67	67	67	67

X3.4	Pearson Correlation	.308*	.346**	.264*	1	.100	.625**
	Sig. (2-tailed)	.011	.004	.031		.422	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X3.5	Pearson Correlation	-.029	.034	-.145	.100	1	.310*
	Sig. (2-tailed)	.814	.782	.242	.422		.011
	N	67	67	67	67	67	67
X3	Pearson Correlation	.730**	.803**	.657**	.625**	.310*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.011	
	N	67	67	67	67	67	67

\*\* . 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	.204	.072	1.000**	.276*	.833**
	Sig. (2-tailed)		.098	.565	.000	.024	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Z.2	Pearson Correlation	.204	1	-.047	.204	-.057	.471**
	Sig. (2-tailed)	.098		.705	.098	.649	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Z.3	Pearson Correlation	.072	-.047	1	.072	-.255*	.406**
	Sig. (2-tailed)	.565	.705		.565	.038	.001
	N	67	67	67	67	67	67
Z.4	Pearson Correlation	1.000**	.204	.072	1	.276*	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.098	.565		.024	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Z.5	Pearson Correlation	.276*	-.057	-.255*	.276*	1	.343**
	Sig. (2-tailed)	.024	.649	.038	.024		.004
	N	67	67	67	67	67	67



Z	Pearson Correlation	.833**	.471**	.406**	.833**	.343**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.004	
	N	67	67	67	67	67	67

\*\* . 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	.399**	.346**	.292*	.326**	.668**
	Sig. (2-tailed)		.001	.004	.017	.007	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Y.2	Pearson Correlation	.399**	1	.476**	.610**	.562**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Y.3	Pearson Correlation	.346**	.476**	1	.298*	.263*	.639**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.014	.032	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Y.4	Pearson Correlation	.292*	.610**	.298*	1	.498**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.014		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
Y.5	Pearson Correlation	.326**	.562**	.263*	.498**	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.032	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67
Y	Pearson Correlation	.668**	.833**	.639**	.734**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67

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

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

**b. Uji Reliabilitas****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

## c. Uji Normalitas Data

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Z	Y
N		67	67	67	67	67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	18.2388	10.8657	16.2985	15.2687	16.8209
	Std. Deviation	1.90764	1.09952	1.66073	1.88762	2.30891
Most Extreme Differences	Absolute	.196	.265	.183	.139	.107
	Positive	.178	.153	.183	.139	.102
	Negative	-.196	-.265	-.172	-.116	-.107
Test Statistic		.196	.265	.183	.139	.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.112 <sup>c</sup>	.145 <sup>c</sup>	.096 <sup>c</sup>	.122 <sup>c</sup>	.200 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.

## Lampiran 5 Analisis Path

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.650	2.331		4.569	.000
X1	.230	.103	.287	2.236	.029
X2	.393	.163	.228	2.408	.019
X3	.336	.111	.386	3.021	.004

a. Dependent Variable: Z

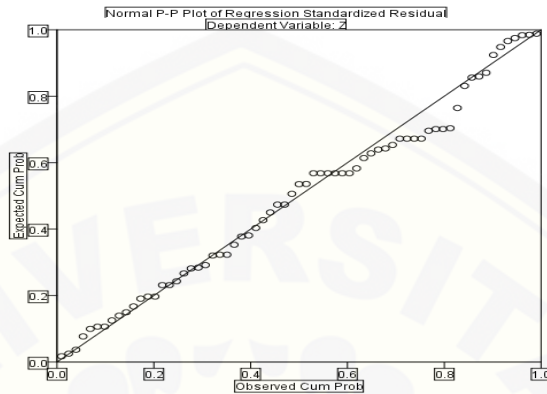
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.107	1.793		.060	.953
X1	.591	.088	.677	6.745	.000
X2	.203	.089	.166	2.270	.027
X3	-.306	.097	-.323	3.163	.002
Z	.555	.100	.509	5.521	.000

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas Model**



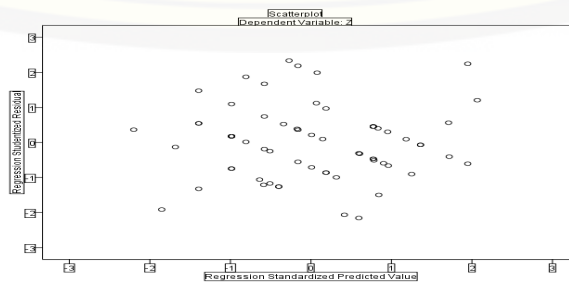
**b. Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.107	1.793		.060	.953		
X1	.591	.088	.677	6.745	.000	.493	2.027
X2	.203	.089	.166	2.270	.027	.933	1.072
X3	-.306	.097	-.323	3.163	.002	.477	2.098
Z	.555	.100	.509	5.521	.000	.583	1.715

a. Dependent Variable: Y

**c. Uji Heteroskedastisitas**



## Lampiran 7 Uji Hipotesis

## a. Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.650	2.331		4.569	.000
X1	.230	.103	.287	2.236	.029
X2	.393	.163	.228	2.408	.019
X3	.336	.111	.386	3.021	.004

a. Dependent Variable: Z

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.107	1.793		.060	.953
X1	.591	.088	.677	6.745	.000
X2	.203	.089	.166	2.270	.027
X3	-.306	.097	-.323	3.163	.002
Z	.555	.100	.509	5.521	.000

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

## Lampiran 9 tTabel

$P_r$ \ $df$	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68268	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446



## Lampiran 10 Rekapitulasi Kuisiner

N O Re s	X 1. 1	X 1. 2	X 1. 3	X 1. 4	X 1. 5	Ju ml ah	X 2. 1	x 2. 2	X 2. 3	Ju ml ah	X 3. 1	X 3. 2	X 3. 3	X 3. 4	X 3. 5	Ju ml ah
1	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	3	4	4	3	4	18
3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	3	3	4	3	17
5	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11	4	3	3	3	3	16
6	4	4	4	3	4	19	3	3	4	10	3	3	3	3	3	15
7	4	4	3	3	4	18	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15
8	3	4	4	4	3	18	3	4	3	10	2	2	3	3	3	13
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	3	3	3	3	16
11	4	4	4	3	3	18	3	4	4	11	3	3	4	3	3	16
12	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17
13	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	3	4	4	3	17
14	3	4	4	3	4	18	4	4	4	12	3	3	3	3	4	16
15	3	4	4	3	4	18	4	4	4	12	3	3	3	3	4	16
16	4	4	4	3	4	19	4	3	3	10	3	3	4	4	3	17
17	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12	3	3	4	3	3	16
18	4	4	4	2	3	17	2	1	4	7	2	2	2	3	4	13
19	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	3	4	3	3	16
20	4	3	4	3	4	18	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15
21	4	4	3	3	3	17	3	3	4	10	4	4	4	3	3	18
22	1	1	3	3	2	10	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
23	4	4	4	3	3	18	3	3	4	10	3	3	3	3	4	16
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	3	3	4	4	18
26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	2	3	4	3	3	15
27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	4	3	4	4	18
28	3	3	4	3	3	16	1	4	2	7	3	2	3	3	4	15
29	3	4	4	3	4	18	3	3	3	9	2	3	2	2	3	12
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	4	3	4	4	18
31	4	3	3	3	3	16	3	4	4	11	3	4	3	4	3	17
32	3	2	2	3	3	13	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
33	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	3	3	3	3	3	15
34	4	4	4	3	3	18	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15
35	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	3	4	4	4	3	18
36	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	4	4	3	19

37	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	3	3	3	3	3	15
38	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	3	3	3	3	15
40	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	4	3	3	18
41	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	3	3	3	3	15
42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19
43	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	4	4	3	19
44	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12	3	3	3	4	3	16
45	4	4	3	3	4	18	4	2	4	10	3	3	4	3	3	16
46	4	4	4	3	4	19	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15
47	4	4	4	3	4	19	3	4	4	11	4	4	4	3	3	18
48	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	3	3	3	3	16
49	4	3	4	3	4	18	3	4	4	11	3	3	3	3	4	16
50	3	2	3	3	3	14	3	3	3	9	3	3	3	3	4	16
51	4	4	4	3	3	18	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
52	3	2	3	4	3	15	3	3	4	10	3	3	4	3	3	16
53	1	4	4	4	4	17	4	4	3	11	4	4	4	3	3	18
54	3	4	4	4	3	18	4	4	3	11	4	4	4	3	3	18
55	3	4	4	3	3	17	4	4	3	11	3	3	4	3	4	17
56	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	4	4	4	3	3	18
57	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
58	4	4	4	2	4	18	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15
59	3	2	4	2	4	15	4	4	4	12	3	3	4	4	1	15
60	4	3	3	2	4	16	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
61	4	3	4	3	4	18	3	4	4	11	3	3	2	4	3	15
62	4	4	3	2	3	16	3	3	4	10	4	3	3	3	2	15
63	3	4	4	3	3	17	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15
64	3	4	4	3	3	17	3	4	4	11	3	3	3	3	4	16
65	4	4	4	3	3	18	3	3	4	10	3	3	3	4	4	17
66	3	4	4	3	3	17	3	3	4	10	4	3	3	4	4	18
67	3	4	4	3	3	17	4	4	3	11	4	4	3	3	3	17

No Res	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Jumlah	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Jumlah
1	4	3	3	4	4	18	3	4	4	3	4	18
2	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
3	4	4	3	4	3	18	3	3	3	3	3	15
4	3	3	2	3	4	15	3	3	3	3	4	16
5	4	3	4	4	4	19	3	3	4	3	4	17
6	3	4	2	3	3	15	3	3	4	3	3	16

7	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	14
8	3	3	1	3	4	14	2	3	3	3	3	14
9	3	3	1	3	4	14	3	3	3	3	4	16
10	3	3	1	3	4	14	3	3	4	4	4	18
11	3	3	3	3	2	14	2	4	3	3	4	16
12	3	4	3	3	3	16	3	4	4	4	4	19
13	4	3	2	4	3	16	3	4	4	4	4	19
14	4	1	3	4	4	16	4	4	4	4	4	20
15	4	1	3	4	4	16	4	4	4	4	4	20
16	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	4	17
17	4	3	3	4	4	18	4	3	3	3	3	16
18	1	2	3	1	2	9	3	3	3	3	3	15
19	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	16
20	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
21	3	3	2	3	4	15	4	4	3	3	4	18
22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
23	3	2	3	3	2	13	3	3	3	3	2	14
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
25	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	19
26	4	3	3	4	4	18	4	3	4	3	3	17
27	3	2	2	3	3	13	3	4	3	4	4	18
28	3	3	3	3	2	14	3	4	3	4	3	17
29	3	3	2	3	3	14	4	4	4	4	3	19
30	4	2	2	4	3	15	2	4	3	4	4	17
31	3	3	4	3	3	16	4	3	3	3	4	17
32	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15
33	3	3	2	3	3	14	3	3	3	2	3	14
34	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	3	15
35	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	4	20
36	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	4	20
37	3	4	2	3	3	15	3	4	4	4	4	19
38	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	4	20
39	4	3	2	4	3	16	4	4	4	3	3	18
40	4	4	2	4	3	17	4	4	3	4	4	19
41	3	3	2	3	3	14	4	4	4	4	4	20
42	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	4	20
43	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	4	20
44	4	3	3	4	3	17	4	3	3	3	3	16
45	3	3	2	3	3	14	4	4	4	3	3	18
46	3	3	3	3	3	15	3	4	4	2	3	16
47	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	18

48	3	3	2	3	3	14	4	3	3	3	3	16
49	3	2	2	3	3	13	3	3	3	3	3	15
50	3	3	1	3	3	13	4	3	3	3	4	17
51	3	3	2	3	3	14	3	3	4	3	3	16
52	4	3	2	4	3	16	4	4	3	4	3	18
53	3	4	2	3	3	15	4	4	4	3	3	18
54	4	4	3	4	2	17	3	4	4	3	4	18
55	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	2	14
56	3	3	4	3	3	16	2	4	4	4	2	16
57	3	2	2	3	3	13	3	3	4	3	2	15
58	3	4	2	3	3	15	1	1	1	2	1	6
59	3	3	4	3	2	15	4	2	4	3	2	15
60	3	3	2	3	3	14	2	3	4	3	3	15
61	3	3	2	3	3	14	3	3	4	3	3	16
62	4	3	4	4	2	17	4	3	3	3	3	16
63	2	3	2	2	3	12	3	3	4	3	3	16
64	2	3	2	2	3	12	3	3	4	2	2	14
65	3	2	1	3	4	13	3	3	4	4	3	17
66	4	4	2	4	3	17	3	3	4	2	2	14
67	4	2	2	4	3	15	3	3	4	3	4	17