



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, BEBAN KERJA, DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB) PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL-AZHAR  
AL-HAMIDY JEMBER**

**TESIS**

Oleh

**Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti  
NIM 150820101009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL-AZHAR AL-HAMIDY JEMBER**

**TESIS**

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

Oleh

**Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti  
NIM 150820101009**

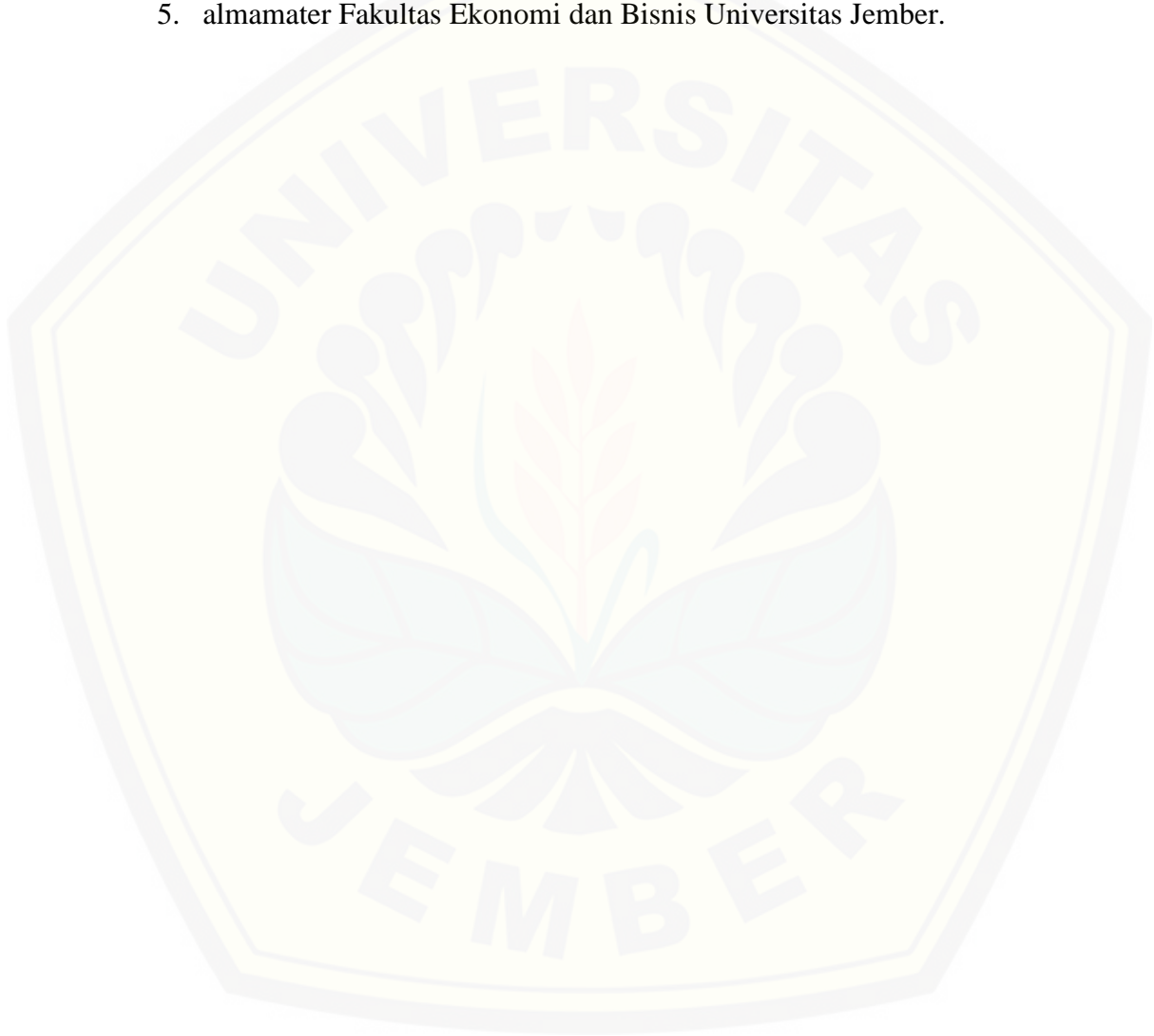
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

**PERSEMBAHAN**

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Muslika dan ayahanda Untung yang tercinta;
2. Adikku Rosyta Dwi Untika Putri tersayang;
3. Moh. Syamul Arifin suamiku tercinta;
4. guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi;
5. almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



**MOTO**

“.....Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),  
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,  
dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.

(Surat *Alam Nasyrah* ayat 7-8)

Carilah ilmu sejak dari lahir,  
Hingga masuk liang lahat.

(Sabda Nabi Muhammad SAW)

Setiap yang menolak buta, kecuali dalam pengetahuan

Setiap Pengetahuan bathil, kecuali dalam bekerja

Dan setiap yang bekerja kosong, kecuali dalam cinta

(Kahlil Gibran)

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti

NIM : 1508201009

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy 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 mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,  
yang menyatakan,

Fiqih Hidayah Tunggal W.  
NIM 150820101009

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL-AZHAR AL-HAMIDY JEMBER**

Oleh

Fiqih Hidayah Tunggal W.  
NIM 1508101009

Pembimbing

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

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember” karya Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Jum’at, 28 Juli 2017

tempat : Ruang Sidang 3

**Tim Penguji:**

Ketua,

Sekretaris,

Dr.Sri Wahyu Lelly Hana Setyani, S.E., M.Si  
NIP. 197405022000032001

Dr. Nurhayati, M.M  
NIP.196106071987022001

Anggota II,

Anggota III,

Anggota IV,

Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D  
NIP. 196604081991031001

Dr. Purnamie T., S.E., M.Si., QIA.  
NIP. 197501062000032001

Moehammad Fathorrazi, M.Si  
NIP.196306141990021001

Mengesahkan,  
Dekan

Dr. Mohammad Miqdad, SE., MM., Ak., CA.  
NIP. 197107271995121001



*Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember*

**Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti**

*Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember. Penelitian ini diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*, dengan metode pengambilan sampel *proportionate stratified sampling* sejumlah 50 orang dari 56 orang karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hubungan yang positif, beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif, motivasi kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif, beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif.

**Kata Kunci :** motivasi kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* (OCB)



## RINGKASAN

**Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember;** Fiqih Hidayah Tunggal W, 150820101009;2017: 71 halaman; Jurusan Magister Manajemen Universitas Jember.

Indonesia merupakan Negara yang memiliki banyak penduduk dengan beragam latar belakang kehidupan. Beragam latar belakang inilah yang mengakibatkan masyarakat akan mampu bersaing atau justru terbelakang dibandingkan Negara lainnya. Manusia memiliki peranan penting dalam suatu sistem, karena manusia menentukan sistem yang akan diwujudkan. Perubahan akan selalu terjadi di setiap waktunya sehingga dibutuhkan kemampuan dari manusia itu sendiri untuk berinovasi agar mampu bersaing. Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy yang merupakan objek dalam penelitian ini merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan memiliki karyawan baik dalam aktivitas formal maupun non formal dengan berbagai macam latar belakang. Lembaga dapat dikatakan maju atau tidak tergantung pada karyawannya yang melakukan manajemen. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember berjumlah 56 orang. Penelitian dilakukan kepada 50 karyawan sebagai sampel dengan menggunakan metode pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif; pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif; pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif; pengaruh

motivasi kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif; pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif; pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif; dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif.



## SUMMARY

Influence of Work Motivation, Workload, and Work Environment on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Education Foundation Al-Azhar Al-Hamidy Jember: Fiqih Hidayah Tunggal W, 150820101009;2017: 71 pages; Department of Magister Management Jember University.

Indonesia is a country that has many inhabitants with diverse backgrounds of life. Various backgrounds are what resulted in society will be able to compete or even backward compared to other countries. Humans have an important role in a system, because humans determine the system to be realized. Changes will always happen in every time so it takes the ability of the man himself to innovate in order to compete. Al-Azhar Al-Hamidy Islamic Education Foundation which is the object of this study is an institution engaged in the field of education have employees both in formal and non formal activities with various backgrounds. Institutions can be said to be advanced or not depends on the employees who do the management. The purpose of this research is to know the Influence of Work Motivation, Workload, and Work Environment on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Education Foundation Al-Azhar Al-Hamidy Jember.

The population in this research is all employees of Islamic Education Foundation Al-Azhar Al-Hamidy Jember totaling 56 people. The research was conducted to 50 employees as sample by using sampling method proportionate stratified random sampling. The analytical method used is Path Analysis (path analysis). The result of the research showed that the influence of work motivation on employee performance showed a positive relationship; The effect of workload on employee performance shows a positive relationship; The influence of work environment on employee performance shows a positive relationship; The influence of work motivation on performance through organizational citizenship behavior shows a positive relationship; The effect of workload on performance through organizational citizenship behavior shows a positive relationship; The influence of the work environment on performance through organizational citizenship behavior shows a positive relationship; And the influence of organizational citizenship behavior on employee performance shows a positive relationship.

## PRAKATA

Puji syuku kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan thesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember”. Thesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan pasca sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan thesis tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Mohammad Miqdad, SE., MM., Ak., CA., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Hari Sukarno, MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si., QIA., selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan thesis ini;
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Seluruh pihak Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember yang telah bersedia untuk menjadi objek bagi penelitian.
6. Sahabat-sahabatku yang selalu hadir dalam setiap suka dan duka;
7. Seluruh pihak yang telah membantu terselesainya thesis ini yang tidak dapat disebut satu persatu.

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

Jember, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>xi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Motivasi Kerja .....	8
2.1.2 Beban Kerja .....	10
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	11
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	12
2.1.5 Kinerja .....	15



2.1.6	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....	19
2.1.7	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.1.8	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja .....	20
2.1.9	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.1.10	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja .....	21
2.1.11	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
2.1.12	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja.....	21
2.2	Penelitian Terdahulu .....	22
2.3	Kerangka Konseptual .....	27
2.4	Hipotesis .....	28
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>		<b>31</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	31
3.2	Populasi dan Sampel .....	31
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	32
3.4	Identifikasi Variabel .....	33
3.5	Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel .....	33
3.5.1	Definisi Operasional Variabel.....	33
3.5.2	Skala Pengukuran Variabel .....	35
3.6	Uji Instrumen .....	36
3.6.1	Uji Validitas .....	36
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	36
3.6.3	Uji Normalitas.....	37
3.6.4	Uji Asumsi Klasik .....	37
3.6.5	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	39
3.6.6	Uji Hipotesis .....	40
3.6.7	<i>Trimming Theory</i> .....	40

3.6.8	Perhitungan Jalur .....	41
3.7	Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>46</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	46
4.1.1	Gambaran Umum Daerah Penelitian .....	46
4.1.2	Deskriptif Karakteristik Responden.....	47
4.1.3	Deskriptif Variabel Penelitian.....	49
4.1.4	Uji Validitas .....	54
4.1.5	Uji Realibilitas .....	55
4.1.6	Uji Normalitas .....	56
4.1.7	Uji Asumsi Klasik .....	56
4.1.8	Analisis Jalur .....	59
4.1.9	Perhitungan Koefisien Jalur .....	62
4.2	Pembahasan .....	64
4.2.1	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	64
4.2.2	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja.....	64
4.2.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	65
4.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	66
4.2.5	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	67
4.2.6	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	68
4.2.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja .....	68
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>70</b>
5.1	Kesimpulan .....	70
5.2	Saran .....	70



<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>72</b>

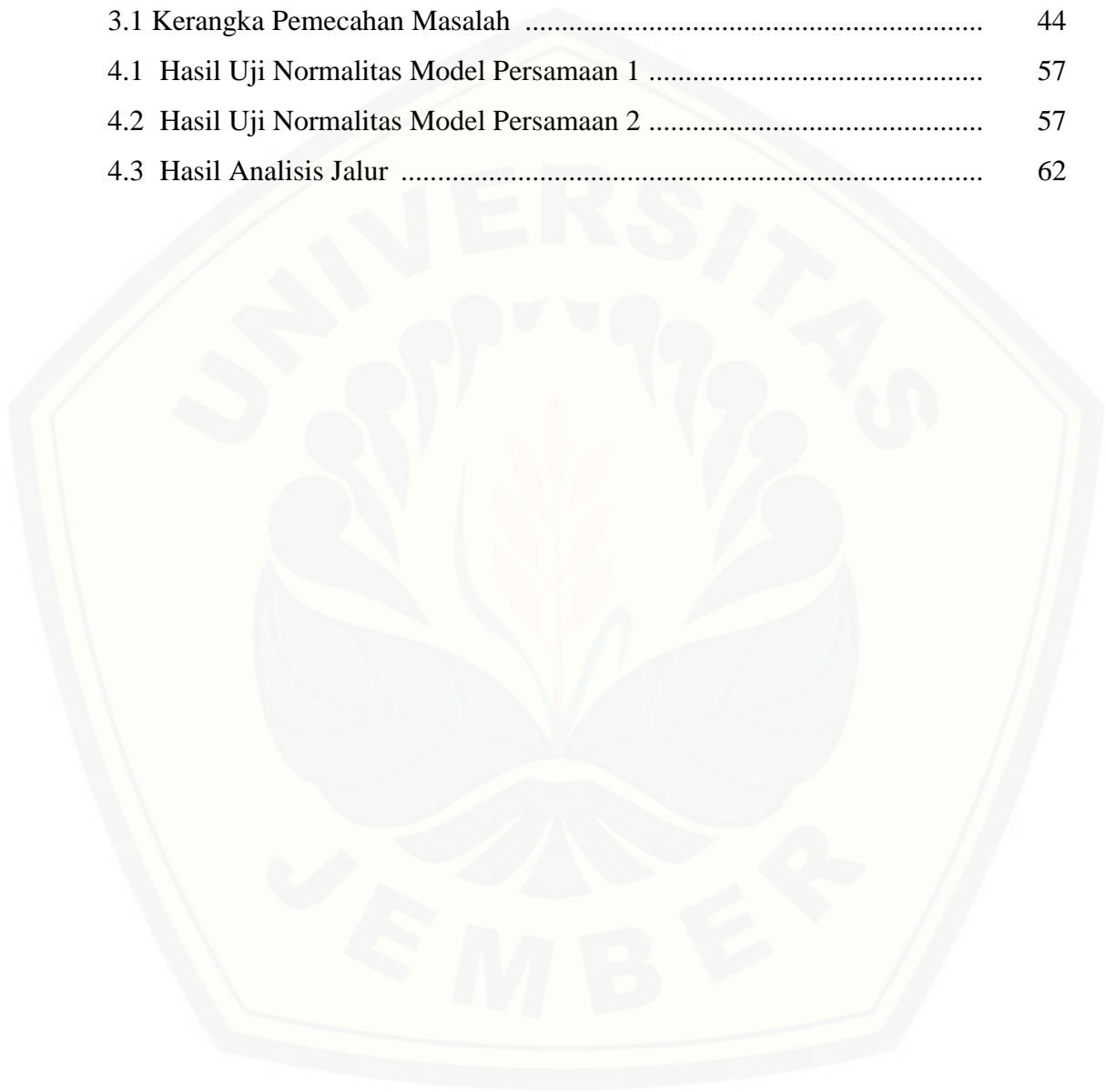


**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	22
3.1 Pengambilan Sampel .....	32
5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	47
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	48
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	49
5.5 Deskripsi Variabel Motivasi .....	50
5.6 Deskripsi Variabel Beban Kerja .....	50
5.7 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja .....	51
5.8 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	52
5.9 Deskripsi Variabel Kinerja .....	53
5.10 Hasil Uji Validitas .....	54
5.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	55
5.12 Hasil Uji Normalitas .....	56
5.13 Hasil Uji Multikolinearitas .....	58
5.14 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	59
5.15 Hasil Analisis Jalur .....	60

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	28
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
4.1 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1 .....	57
4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2 .....	57
4.3 Hasil Analisis Jalur .....	62



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	75
Lampiran 2. Rekapitulasi Data .....	77
Lampiran 3. Jawaban Responden.....	79
Lampiran 4. Uji Instrumen .....	87
Lampiran 5. Analisis Path .....	93
Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik .....	95
Lampiran 7. Uji Hipotesis .....	99
Lampiran 8. R tabel .....	100

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan Negara yang memiliki banyak penduduk dengan beragam latar belakang kehidupan. Masyarakat mampu bersaing atau justru terbelakang bergantung pada latar belakang kehidupan yang dimiliki. Presiden pertama RI Bapak Soekarno pada pidato HUT RI 1950 megemukakan bahwa “Bangsa yang tidak percaya kepada kekuatan dirinya sebagai suatu bangsa, tidak dapat berdiri sebagai suatu bangsa yang merdeka”. Pidato tersebut mengartikan bahwa manusia sebagai masyarakat yang merupakan bagian dari bangsa Indonesia haruslah mau dan mampu untuk bersaing dengan Negara lainnya sehingga perlu adanya upaya dari masyarakat untuk menjadi Negara yang meningkatkan kualitas diri. BJ Habibie presiden ketiga pada tahun 2013 mengemukakan bahwa bangsa yang maju adalah bangsa yang bisa mengandalkan sumber daya manusia yang tersedia. Sumber daya manusia merupakan asset yang berharga bagi sebuah Negara, yang akan menentukan masa depan Bangsa dengan membangun sistem.

Manusia memiliki peranan penting dalam suatu sistem, karena manusia menentukan terwujud atau tidaknya sistem yang dibuat. Perubahan sistem akan selalu terjadi di setiap waktunya sehingga dibutuhkan kemampuan dari manusia itu sendiri untuk berinovasi agar mampu bersaing. Dalam persaingan mewujudkan sistem tersebut manusia membutuhkan pengetahuan yang tidak terlepas dari dunia pendidikan baik secara formal maupun non formal. Pendidikan yang didapatkan pun melalui lembaga formal maupun lembaga non formal. Lembaga formal sudah pasti didalamnya memiliki sistem dan aturan secara struktural, sedangkan melalui lembaga non formal dapat diartikan melalui pembelajaran kehidupan sehari-hari melalui interaksi dengan manusia lainnya. Penelitian ini lebih mengkhususkan pada lembaga formal. Sumberdaya manusia yang berkualitas akan mampu menghasilkan lembaga yang baik. BJ Habibie mengemukakan bangsa yang maju adalah bangsa yang bisa mengandalkan sumber daya manusia yang tersedia. Sebuah lembaga yang ingin maju dan beerkembang harus mampu menemukan sumberdaya manusia yang berkualitas dan profesional.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang rumit untuk dikelola, seperti yang kita ketahui bahwa manusia berbeda dengan mesin yang akan selalu berjalan sesuai dengan sistem. Manusia merupakan faktor tenaga kerja yang dapat berkembang dengan cara pikir yang berbeda, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membantu meningkatkan kualitas lembaga. Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan menurut Mulyadi (2015:1) memiliki peranan untuk membuat produk yang unggul, membuat inovasi yang kompetitif, dapat merancang atau mendesain dan juga mengelola keuangan yang efektif dan efisien.

Sunyoto (2013:1) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama. Manajemen sumber daya manusia diharapkan mampu menghasilkan karyawan yang baik dalam pekerjaannya, menurut Titisari (2014:2) karyawan yang baik (*good citizen*) adalah cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior*. manusia sejatinya adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain. Seseorang tidak mampu untuk menjalankan setiap tugasnya hanya secara mandiri, dengan keterampilan berbeda dan unik membuat setiap karyawan membutuhkan orang lain dalam menyelesaikan tugasnya. Organ (Titisari, 2014:3) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Lembaga akan menjadi baik tidak hanya dari sikap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan, akan tetapi juga perlu adanya dorongan baik dari dalam maupun dari luar dalam menjalankan sikap tersebut. Motivasi dari karyawan dalam melakukan pekerjaan akan memiliki efek terhadap kinerja, sebab motivasi atau dorongan dari dalam ataupun dari pihak luar tersebut tidak selamanya stabil. Motivasi merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam



rangka pembinaan, pengembangan dan pengarahannya tenaga kerja dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Sikap yang ditunjukkan dalam pekerjaan terbentuk dari motivasi yang sejatinya berasal dari dalam (*internal*) dan dari luar (*eksternal*). Faktor beban kerja dan lingkungan kerja merupakan bagian dari pembentuk sikap dalam mencapai tujuan lembaga.

Beban kerja menentukan terhadap kinerja sebuah perusahaan lembaga. Beban kerja terlalu tinggi atau tidak sesuai akan berdampak pula terhadap sikap yang ditunjukkan dalam pekerjaan. Beban kerja yang diberikan seharusnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Mulyadi (2015:63) mengatakan bahwa pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the man on the right job*). Beban kerja yang sesuai akan mampu menimbulkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga memberikan hasil kerja yang baik. Lingkungan kerja dalam sebuah lembaga juga menjadi bagian penting yang akan memberikan pengaruh terhadap cara kerja karyawan. Sihombing (2004:175) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja, sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan mampu mendukung kinerja karyawan secara efektif dan efisien.

Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy yang merupakan objek dalam penelitian ini merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan memiliki karyawan baik dalam aktivitas formal maupun non formal dengan berbagai macam latar belakang. Yayasan tersebut memiliki visi pengembangan kualitas keilmuan, Iman, taqwa dan akhlakul karimah dan memiliki misi diantaranya mewujudkan lembaga pendidikan yang mampu memacu peserta didik untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dengan dilandasi iman dan taqwa (IMTAQ) serta mengembangkan dan melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan melalui pembelajaran berkualitas yang mampu memberikan layanan secara optimal kepada peserta didik sesuai dengan bakat dan kemampuannya.



Kinerja yang baik dari karyawan yang bersangkutan diperlukan untuk mewujudkan visi lembaga.

Karyawan bagian penting yang menentukan maju atau tidaknya suatu lembaga. Pokok permasalahan yang ingin diamati di lapangan yaitu terdapat latar belakang yang bervariasi pada setiap karyawan lembaga, diantaranya segi pendidikan, usia, dan lama bekerja. Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy memiliki kinerja yang ada terbentuk dari motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan memiliki motivasi yang berbeda satu sama lain dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menunjukkan kompetensi beragam satu sama lain sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki untuk menjadikan lembaga pendidikan yang maju. Karyawan tidak semua memiliki motivasi kerja sesuai dengan harapan lembaga sehingga tujuan lembaga dapat tercapai tidaklah semudah yang diprediksikan dan berdampak terhadap pencapaian dari tujuan lembaga.

Motivasi yang berbeda memang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, selain itu ada faktor lain yang tampak dalam objek yaitu proses pemberian beban kerja kepada setiap karyawan pun berbeda. Beban kerja diberikan oleh pihak lembaga sesuai dengan pertimbangan dari segi kualitas karyawan tersebut sendiri. Di Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy tidak murni hanya bekerja sebagai seorang karyawan saja, akan tetapi terdapat beberapa karyawan yang juga menjabat di lembaga, baik sebagai waka kurikulum, waka kesiswaan, maupun bendahara. Beban kerja yang tinggi seperti yang dikemukakan dapat berdampak terhadap kinerja karyawan yang berada di lembaga baik secara positif ataupun negatif.

Motivasi dan beban kerja yang berbeda tidak menutup kemungkinan bahwa solidaritas antar karyawan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy mampu terwujud. Latar lingkungan berbasis pondok pesantren, juga memberikan dampak tersendiri bagi karyawan yang berada di dalamnya untuk menjalankan setiap kewajibannya. Lingkungan kerja yang baik akan mampu mendukung kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian Susilaningih (2008) pada Badan Perencanaan Pembangunan Wonogiri menyatakan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh

terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Murti (2013) pada PDAM Kota Madiun menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Variabel beban kerja juga diteliti oleh Sitepu (2013) yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh akan tetapi tidak signifikan, hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mulyadi (2015:63) bahwa pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the man on the right job*) sehingga apabila seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuannya karyawan tersebut akan kesulitan dalam mengatasi berbagai beban kerja yang diberikan oleh lembaga. Seluruh hal tersebut menjadi penting dan perlu adanya penelitian lebih lanjut apabila dilihat dari objek yang berbeda dengan basic yang berbeda.

Sebuah lembaga terdiri dari beberapa orang yang memiliki kemampuan beragam akan tetapi memiliki tujuan yang sama mewujudkan kedekatan diantara karyawan yang terdapat di lembaga tersebut dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan bukanlah untuk mendapatkan pujian dari pihak lembaga, akan tetapi terwujud sebagai bentuk kesadaran diri sebagai anggota di dalam lembaga tersebut sekalipun tidak adanya sanksi meskipun tindakan tersebut tidak dilakukan. Sehingga akan mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan lembaga dalam kinerja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?
- b. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?
- c. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?

- d. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?
- e. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?
- f. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?
- g. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

- a. pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.
- b. pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.
- c. pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.
- d. pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy
- e. pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy
- f. pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* karyawan pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.
- g. pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy .

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada beberapa pihak, yaitu:

a. Bagi Instansi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan dan masukan kepada pihak manajemen Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy dalam mempertimbangkan strategi dalam pengambilan keputusan mengenai manajemen sumberdaya manusia sehingga kinerja dari karyawan dapat ditingkatkan.

b. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan penelitian mengenai aplikasi ilmu manajemen, terutama yang berkaitan dengan bidang studi manajemen sumberdaya manusia khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

c. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan ilmu dan bahan referensi yang nantinya dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian pada bidang yang sama selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Dahniel (2013:69) motivasi berasal dari bahasa Latin, *movere*. Arti *movere* adalah bergerak atau *to move* atau *to motivate* dalam bahasa Inggrisnya. *Movere* disebut bergerak karena mampu menggerakkan hati manusia dari tidak mau menjadi mau. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:87) motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dirinya sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu.

Menurut Sunyoto (2013:17) diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja memiliki tujuan antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

##### b. Teori Motivasi Kerja

Maslow (Badeni, 2013:79) menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Maslow menghipotesakan bahwa di dalam manusia itu ada lima jenjang kebutuhan yang terbentuk dalam suatu hierarki pemenuhan kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.



Alderfer (Dahniel, 2013:77) menyatakan bahwa manusia pada hakikatnya membutuhkan *Existence, Relatedness, and Growth*. Manusia yang membutuhkan eksistensi artinya ia ingin keberadaannya dipenuhi seperti sandang, pangan, papan, istirahat, seks, tidur, kesehatan, pendidikan, gaji, ingin selamat dan ingin aman. *Relatedness* artinya manusia membutuhkan ingin selamat, ingin aman, ingin banyak sahabat, ingin berkumpul, ingin memiliki dan dimiliki, ingin dicintai dan mencintai, ingin dihormati, ingin jabatan, promosi, ingin dihargai, dan ingin berprestasi. *Growth* artinya manusia ingin selalu berkembang, ingin mengaktualisasikan dirinya, ingin mengembangkan potensi yang ada pada dirinya, ingin paling kaya, penyanyi terkenal, penulis terkenal, polisi terkenal, orang paling terkenal dan ingin prestise.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Herzberg (Dahniel, 2013:78) mengembang teori isi yang disebut dengan teori dua faktor yaitu faktor yang tidak memuaskan (*dissatisfier*) dan memuaskan (*satisfier*). Faktor yang tidak memuaskan disebut juga sebagai faktor kesehatan (*hiegiene*) atau faktor ekstrinsik. Faktor memuaskan disebut juga sebagai faktor memotivasi atau instrinsik.

Menurut Arep dan Tanjung (Afriyani, 2013:11) ciri-ciri orang bekerja dengan termotivasi adalah sebagai berikut :

1) Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

2) Senang dalam bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya dorongan motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang senang melakukan pekerjaannya.

3) Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika melakukan suatu pekerjaan yang didorong motivasi dari dalam dirinya ataupun dari luar.

4) Bekerja keras

Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

5) Sedikit pengawasan

Kinerja akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

### 2.1.2 Beban Kerja

#### a. Pengertian Beban Kerja

Menurut Menpan (Putra, 2012:10), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Dapat disimpulkan bahwa pengertian beban kerja merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh individu yang memiliki jabatan dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.

#### b. Faktor-Faktor Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Rodahl (Artadi, 2015:25) adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor eksternal yaitu beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
  - a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
  - b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.



c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stressor*.

## 2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan)

## c. Indikator beban kerja

Mengadopsi indikator yang dilakukan dalam penelitian Putra (2012), Indikator beban kerja menurut Artadi (2015: 24) meliputi antara lain:

- 1) Target yang harus dicapai. Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Kondisi pekerjaan mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaan.
- 3) Standart pekerjaan. Kesan yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

## 2.1.3 Lingkungan Kerja

### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Davis (Susilaningsih, 2008:6), menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan ini mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pegawai.

Menurut Sunyoto (2013:43) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain.

#### b. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Setiap lembaga memiliki cara masing-masing untuk menciptakan kondisi yang akan membantu untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Adapun faktor lingkungan kerja menurut Sunyoto (2013:44) antara lain:

- 1) Hubungan karyawan, terdapat dua hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok.
- 2) Tingkat kebisingan lingkungan kerja, lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan menimbulkan pengaruh kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja.
- 3) Peraturan kerja, peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut.
- 4) Penerangan, dalam hal ini penerangan bukanlah terbatas pada peneranga listrik, tetapi juga penerangan matahari.
- 5) Sirkulasi udara, sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi.
- 6) Keamanan, lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja.

#### 2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

##### a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (Titisari, 2014:3) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Budiharjo (Agus, 2009:3) *Organizational Citizenship Behavior* berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan karyawan sebagai bantuan, *descriptive*, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal.

Menurut Konovsky dan Pugh (Dita, 2013:17), perilaku pegawai di tempat kerjanya dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu perilaku yang berkaitan dengan

tugas-tugas resminya (*in role behavior*) dan perilaku diluar peran resmi (*extra role behavior*). Perilaku *extra role behavior* sangat penting artinya bagi keefektifan organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak pada kelangsungan kehidupan organisasi. Perilaku *extra role behavior* disebut juga perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela dan pemberian imbalan tidak tegas atau eksplisit, dimana perilaku tersebut dapat mengembangkan organisasi. Disamping tugas ekstra yang melampaui “panggilan tugas”, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kesukarelaan dan tidak membutuhkan penghargaan dari faktor *reward* formal organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (Titisari, 2014:15) peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan

c. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (Titisari, 2014:7) dimensi *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (mementingkan orang lain), perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- 2) *Counscientiousness* (kehati-hatian), perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan

merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

- 3) *Sportmanship* (sikap positif), perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- 4) *Courtesy* (kehormatan), menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- 5) *Civic Virtue* (kebajikan anggota) perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

d. Motif-Motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *organizational citizenship behavior* ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *organizational citizenship behavior*. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan *organizational citizenship behavior* secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya (1987). Menurut McClelland (Titisari, 2014:9), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

- 1) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.

- 2) Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- 3) Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

e. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (Marita, 2012:6) secara spesifik *organizational citizenship behavior* mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- 1) Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan.
- 2) Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik.
- 3) Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka.
- 4) Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja.
- 5) Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
- 6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi.
- 7) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

### 2.1.5 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Lawler dan Poter (Deewar, 2010:29) menyatakan bahwa kinerja adalah “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:63) kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan, hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut Titisari (2014:74) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian



pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (Mulyadi, 2015:63) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- 2) Faktor motivasi, sikap mental merupakan mental yang mendorong seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara fisik, tujuan, dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai.

Menurut Mangkunegara (Winda, 2013:21), faktor-faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan.

1) Faktor Individu

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

## 2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis dan fasilitas yang memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang lain memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan motivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

### c. Penilaian Kinerja

Di dalam suatu manajemen sumberdaya manusia penilaian atau evaluasi terhadap suatu pekerjaan memiliki arti yang penting. Menurut Mulyadi (2015:108) penilaian kinerja adalah dari semua evaluasi hasil aktivitas yang dihasilkan oleh pekerja/karyawan yang disesuaikan dengan beban kerja dengan hasil yang maksimal.

Terdapat enam metode dalam penilaian prestasi kerja, menurut Sunyoto (2013:22) yaitu:

- 1) *Rating scale*, pada metode ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
- 2) *Checklist*, metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- 3) Metode peristiwa kritis, metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan.



- 4) Metode peninjauan lapangan, dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penelitian mereka.
- 5) Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- 6) Metode evaluasi kelompok, metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan *ranking* karyawan dari yang terbaik hingga yang terjelek.

Dimensi/ indikator kinerja karyawan menurut Janseen (Titisari, 2014:78) mengacu pada:

- 1) *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.
- 8) *Personal Qualities* : hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Dalam penilaian kinerja juga dapat terjadi bias (pengukuran yang tidak akurat), berbagai bias yang paling umum terjadi menurut Sunyoto (2013:20) adalah:

- 1) *Halo effect*, terjadi jika pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
- 2) Kesalahan cenderung terpusat, banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
- 3) Bias terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi prestasi karyawan, begitu pula sebaliknya.
- 4) Prasangka pribadi, faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian.
- 5) Pengaruh kesan terakhir, jika menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir.

#### 2.1.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (Badeni, 2013:76) mengemukakan menurutnya bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Secara umum dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah/tujuan, dan ketekunan individual dalam mencapai tujuan. Sehingga apabila seorang karyawan dengan latar belakang pendidikan tinggi memiliki motivasi kuat di dalam dirinya sendiri terhadap pekerjaannya maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerjanya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Sitepu (2013) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Susilaningih (2008) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### 2.1.7 Pengaruh Motivasi Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Titisari (2014:27) seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja, maupun dalam kehidupan lainnya. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya (Sunyoto, 2013:17). Begitu pula dengan karyawan, dengan demikian rasa percaya dan rasa bangga yang didapatkan dari sekolah akan menimbulkan tindakan apapun yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* untuk menjadikan kinerjanya lebih baik.

#### 2.1.8 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto (2013:64) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Beban kerja yang diberikan bisa berdampak negatif disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya.

Kinerja adalah hasil dari proses penyelesaian beban kerja yang diberikan. Apabila karyawan mampu menyelesaikan setiap beban kerja yang diberikan, akan baik pula terhadap efektivitas lembaga. Seperti yang dikemukakan Mulyadi (2015:63) bahwa pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the man on the right job*).

#### 2.1.9 Pengaruh Beban Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan diberikannya beban kerja sesuai dengan kemampuan dari karyawan akan memberikan hasil yang baik pula untuk efektivitas lembaga. Dengan adanya beban kerja juga akan membantu untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan tersebut. Tentunya dengan kesadaran selain dengan tuntutan yang menjadi

tanggung jawab terdapat tindakan yang diluar tanggung jawabnya yang akan membantu untuk meningkatkan efektivitas lembaga.

#### 2.1.10 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Sunyoto (2013: 43) lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan terwujudnya lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja secara optimal sehingga diharapkan akan mewujudkan hasil kerja yang baik. Dan apabila lingkungan kerja kurang mendukung akan mempengaruhi terhadap karyawan dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan. Hal ini didukung dengan penelitian Susilaningih (2008) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Nurhayati dkk (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

#### 2.1.11 Pengaruh Lingkungan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja akan mempengaruhi terhadap bagaimana cara karyawan bekerja. Sunyoto (2013:43) menyatakan lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan setiap tugasnya. Karyawan cenderung akan bekerja lebih tenang dan menunjukkan kinerja secara optimal. Sehingga tujuan dari lembaga akan terwujud secara efektif dan efisien.

#### 2.1.12 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Organ (Titisari, 2014:5) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya member kontribusi pada fungsi efektif organisasi. Hal ini dapat diartikan tindakan *Organizational Citizenship Behavior* yang dilakukan akan memiliki kontribusi untuk mencapai tujuan dari lembaga dengan

adanya keserasian di dalam diri karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Padsakoff *et al*, Biswas dan Varma (Titisari, 2014:5) menyatakan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu sebagai bahan kajian empiris dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Nur Susilaningih (2008)	Pengaruh Kepemimpinan, disiplin, motivasi, pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Wonogiri)	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Pengawasan ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), Kinerja (Y),	Analisis Regresi linier berganda	Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
2	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompetensi (X3), Kompensasi (X4), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2).	Structural Equation Modelling (SEM)	Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan, Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	Hari Murti, Veronika Agustini Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun	Motivasi (X), Kepuasan (Z), Kinerja (Y)	Path Analysis	Motivasi dan kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja



Tabel 2.1 Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
4.	Agripa Toar Sitepu (2013)	Beban Kerja dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado	Beban Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Beganda	Beban Kerja dan Motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan, Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Muhammad Akmal Ibrahim dan Aslinda (2014)	The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar	Extrinsic Motivation ( $X_1$ ), Intrinsik Motivation ( $X_2$ ), OCB (Y)	Analisis Regresi	Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap OCB, Motivasi Ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap OCB
6.	K. Mushtaq, M. Umar (2015)	Association between Job Satisfaction, Motivation and Five Factors of Organizational Citizenship Behavior	Kepuasan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Civic Virtue (Y1), Altruism (Y2), Sportsmanship (Y3), Conscientiousness (Y4), Courtesy (Y5)	Structural Equation Modeling (SEM)	Kepuasan kerja berdampak positif terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kelima faktor OCB.
7.	Diah Nurhayati, Maria Magdalena Minarsih, Heru Sri Wulan (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ( studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang)	Kepuasan Kerja ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Loyalitas Kerja ( $X_3$ ) dan OCB (Y)	Analisis Regresi Linier	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Lingkungan Kerja dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
8.	Ida Ariyani, Siti, Haerani, Haris Maupa, Muh Idrus Taba (2016)	The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses Through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Private Hospital in Jakarta, Indonesia	Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Iklim Organisasi (X3), OCB (Z1), Komitmen Organisasi (Z2), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Organisasi (Y2)	Struktural Equation Modeling (SEM)	Seluruh variable berpengaruh secara positif, kecuali motivasi terhadap kinerja, iklim organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap OCB berdampak negative. Seluruh variable berpengaruh secara signifikan, kecuali motivasi kerja terhadap kinerja, iklim kerja terhadap OCB dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja, dan kepuasan kerja terhadap OCB berpengaruh secara tidak signifikan.

Sumber : data diolah dari berbagai penelitian (2017)

Nur Susilaningsih (2008), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui apakah ada pengaruh Kepemimpinan, disiplin, motivasi, pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Wonogiri). Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan variable bebas kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ), pengawasan ( $X_4$ ), lingkungan kerja ( $X_5$ ), variable terikat yang diteliti yaitu kinerja ( $Y$ ). Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 54 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.

Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012), melakukan penelitian dengan tujuan pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan variabel

bebas motivasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), kompetensi ( $X_3$ ), kompensasi ( $X_4$ ), dan variabel terikat kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Data yang diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 150 orang pegawai dipilih dengan metode *Stratified Proportional Random Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan, motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hari Murti, Veronika Agustini Srimulyani (2013), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, kepuasan terhadap kinerja, dan untuk menguji bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai PDAM Kota Madiun. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*, dengan variabel bebas motivasi (X), variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Z), dan variabel terikat kinerja (Y). Data yang diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 155 pegawai tetap PDAM Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Agripa Toar Sitepu (2013), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui apakah ada pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara tbk Cabang Manado. Analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan variabel bebas beban kerja ( $X_1$ ), dan motivasi kerja ( $X_2$ ), variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja (Y). Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 42 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan beban kerja dan motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Muhammad Akmal Ibrahim dan Aslinda (2014), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Telkom Indonesia di Makasar. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan variabel bebas motivasi ekstrinsik ( $X_1$ ) dan motivasi instrinsik ( $X_2$ ), variabel terikat yang diteliti yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Data diperoleh dari membagikan kuesioner kepada 176 karyawan yang terdapat di 6 unit kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan Motivasi Instrinsik berpengaruh terhadap OCB, Motivasi Ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap OCB

K. Mushtaq, M. Umar (2015), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan lima faktor *Organizational Citizenship Behavior*. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan variabel bebas kepuasan kerja ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), variabel terikat dalam penelitian ini *civic virtue* ( $Y_1$ ), *altuirms* ( $Y_2$ ), *sportsmanship* ( $Y_3$ ), *conscientiousness* ( $Y_4$ ), *courtesy* ( $Y_5$ ). Data diperoleh dari membagikan kuesioner kepada 152 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berdampak positif terhadap motivasi kerja. kepuasan kerja dan motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kelima faktor OCB.

Diah Nurhayati, Maria Magdalena Minarsih, Heru Sri Wulan (2016), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi dengan variabel bebas kepuasan kerja ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), loyalitas kerja ( $X_3$ ) dan variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* OCB. Variabel Lingkungan Kerja dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* OCB. Dan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* OCB adalah variabel Kepuasan Kerja



Ida Ariyani, Siti, Haerani, Haris Maupa, Muh Idrus Taba (2016), melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB di Rumah Sakit Pribadi di Jakarta, Indonesia. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan variabel bebas budaya organisasi ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), iklim organisasi ( $X_3$ ), variabel intervening OCB ( $Z_1$ ), komitmen organisasi ( $Z_2$ ), dan variabel terikat kepuasan kerja ( $Y_1$ ), kinerja organisasi ( $Y_2$ ). Data didapatkan dari 200 perawat sebagai responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variable berpengaruh secara positif, kecuali motivasi terhadap kinerja, iklim organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap OCB berdampak negative. Seluruh variable berpengaruh secara signifikan, kecuali motivasi kerja terhadap kinerja, iklim kerja terhadap OCB dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap OCB berpengaruh secara tidak signifikan.

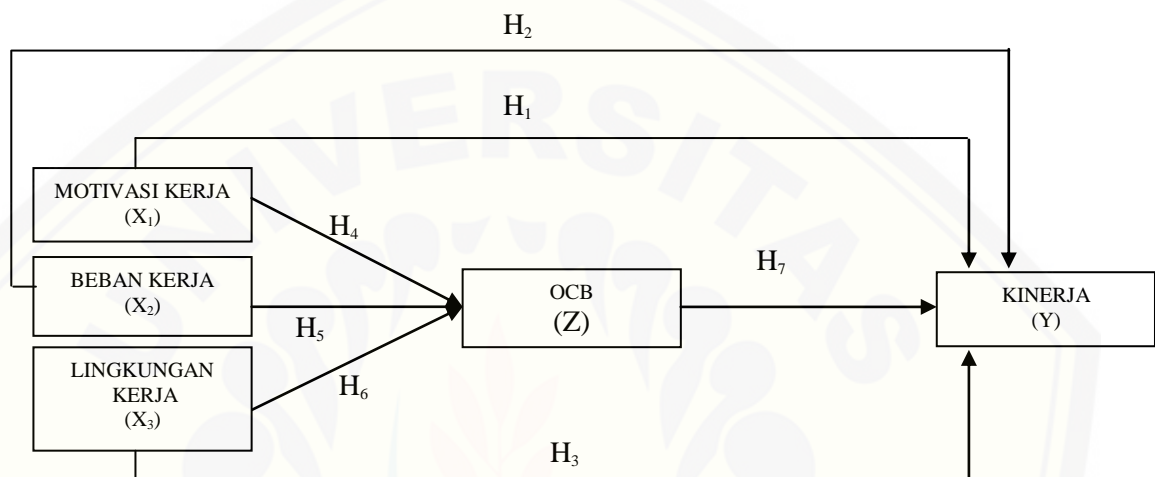
Penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang (2017) berjudul pengaruh motivasi kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy Jember. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja baik secara langsung terhadap kinerja maupun melalui variabel intervening *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja ( $Y$ ) dengan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ).

### 2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan beban kerja melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy. Kerangka



konseptual menggambarkan pengaruh antar variable eksogen, variable endogen dan intervening. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja (Y) dengan variabel intervening *organizational citizenship behavior* (Z). Pengaruh antara variabel-variabel penelitian tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber : Data diolah (2017)

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Menurut Mulyadi (2015:63) motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Hal tersebut didukung hasil penelitian Sitepu (2013) bahwa memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Susilaningih (2008) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

$H_1$  : Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

b) Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Shah, et al (Artadi, 2015:28) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>2</sub> : Diduga beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

c) Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja

Menurut Sunyoto (2013:43) lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dalam hasil penelitian Diah Nurhayati dkk (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>3</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

d) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari (2014:27) seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja, maupun dalam kehidupan lainnya. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>4</sub> : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.

e) Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Sunyoto (2013:64) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Dalam penelitian yang dilakukan Sitepu (2013) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi tidak signifikan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>5</sub> : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.

- f) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Sunyoto (2013:43) menyatakan lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan. Dan lingkungan yang nyaman akan membantu kinerja dari karyawan, menurut Budiyanto dan Oetomo (2011:192) kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja ini berpengaruh terhadap keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>6</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy.

- g) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan Padsakoff *et al*, Biswas dan Varma (Titisari, 2014:5) menyatakan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut sehingga diambil hipotesis:

H<sub>7</sub> : Diduga *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

## BAB. 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya, dan bagaimana menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47).

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research* sebab penelitian ini ingin menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja dan beban kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy .

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar-Al-Hamidy adalah 56 orang. Populasi pada penelitian ini adalah 56 karyawan.

#### b. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2011:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah karyawan pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy 56 orang, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus sehingga kuesioner disebarkan kepada seluruh responden. Akan tetapi untuk mengurangi resiko tidak valid dan

sampel sebanyak 50 memenuhi persyaratan mewakili setiap strata, maka peneliti menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2011:82) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Suatu organisasi yang mempunyai pegawai dari latar belakang pendidikan yang berstrata, maka populasi pegawai itu berstrata. Sampel yang diambil berdasarkan pada tingkat pendidikan terakhir.

Rumus yang digunakan dalam mengambil sampel:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana:  $n_i$  = jumlah sampel menurut stratum (stratum tingkatan)

$n$  = jumlah keseluruhan sampel

$N_i$  = jumlah populasi menurut stratum

$N$  = jumlah seluruh populasi

Pengambilan sampel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Pengambilan Sampel

Pendidikan Terakhir	Jumlah Guru	Jumlah Sampel yang Diambil
Sarjana	42 orang	37 orang
SMA	12 orang	11 orang
SD	2 orang	2 orang
Jumlah	56 orang	50 orang

Sumber : Data diolah (2017)

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini dibutuhkan sejumlah data yang relevan dengan masalah penelitian yang dilakukan. Terdapat dua jenis sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu:

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Sayid, 2011:5). Data primer dalam penelitian ini



meliputi hasil dari wawancara dan penyebaran kuesioner serta hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan terkait dengan motivasi kerja, beban kerja, lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Sayid, 2011:5). Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung dari data primer. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, buku, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam, yaitu:

- a. Variabel Independen (*Independent Variable*), yaitu : motivasi kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ).
- b. Variabel Antara (*Intervening Variable*), yaitu *organizational citizenship behavior* ( $Z$ )
- c. Variabel Dependent (*Dependent Variable*), yaitu Kinerja ( $Y$ )

### 3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini definisi variabel operasional dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel Eksogen/ variabel *independent* ( $X$ )

Motivasi ( $X_1$ ) dalam penelitian ini adalah tindakan yang memberikan dorongan terhadap karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang karyawan untuk mencapai tujuan lembaga. Indikator dari variabel motivasi adalah:

- 1) Menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang diharapkan lembaga.
- 2) Merasa senang dalam setiap pekerjaan yang diberikan.
- 3) Merasa menjadi bagian penting dalam proses kemajuan lembaga.
- 4) Melakukan setiap tugas dengan kemampuan yang dimiliki secara optimal
- 5) Mengerjakan tanggung jawab dengan baik walaupun tanpa pengawasan.

Beban Kerja ( $X_2$ ) dalam penelitian ini adalah proses yang dilakukan oleh karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dalam keadaan yang normal untuk memenuhi tanggung jawab sebagai karyawan. Indikator variable beban kerja :

- 1) Mampu berupaya mencapai target lembaga dengan beban kerja yang diberikan.
- 2) Tugas yang didapatkan sesuai dengan jabatan yang diterima.
- 3) Menikmati beban kerja yang diberikan sebagai tanggung jawab.

Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) dalam penelitian ini adalah kondisi kerja yang akan mempengaruhi terhadap karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy. Indikator variabel lingkungan kerja:

- 1) Hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja harmonis.
- 2) Lingkungan kerja yang tenang, didukung ketersediaan tempat beribadah.
- 3) Peraturan yang diberlakukan membantu untuk pengembangan diri.
- 4) Ruang gerak cukup membantu untuk menjalankan aktivitas kerja

c. Variabel intervening/ variable perantara ( $Z$ )

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy untuk mau atau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau

kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Indikator dari variabel *organizational citizenship behavior* adalah:

- 1) Mementingkan orang lain (rekan kerja) ketika dibutuhkan.
- 2) Menambah pengetahuan secara mandiri untuk meningkatkan mutu lembaga.
- 3) Selalu bersikap baik disetiap permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja
- 4) Mampu menghargai segala bentuk pendapat yang berbeda.
- 5) Memberikan perhatian lebih dengan bertindak terhadap permasalahan yang dihadapi lembaga.

d. Variabel *dependent* (Y)

Setiap pekerjaan memiliki tujuan, dan di dalam lingkungan kerja karyawan memiliki tujuan-tujuan yang harus dicapai sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian yang mampu dilakukan karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy untuk mewujudkan visi dan misi yayasan. Indikator variabel kinerja adalah:

- 1) Melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan dan metode
- 2) Melaksanakan tugas dengan baik sesuai beban kerja yang diberikan
- 3) Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
- 4) Mampu memanfaatkan fasilitas yang tersedia secara optimal
- 5) Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan sendiri
- 6) Memiliki komitmen yang tinggi

### 3.5.2 Skala Pengukuran

Pengukuran variabel  $X_1$  (motivasi kerja), variabel  $X_2$  (beban kerja), variabel  $X_3$  (lingkungan kerja), variabel  $Z$  (*organizational citizenship behavior*) dan variabel  $Y$  (kinerja) yang diperoleh dari penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala Likert. Skala pengukuran variable dalam penelitian ini akan menggunakan skala penghitungan Likert yaitu metode yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang

kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2013:20). Metode ini dikembangkan oleh Rennis Likert dan dikenal dengan skala Likert. Skala Likert yang digunakan adalah skor rentang 5 angka, yaitu:

- 1) Jawaban sangat setuju diberi nilai 5
- 2) Jawaban setuju diberi nilai 4
- 3) Jawaban ragu-ragu diberi nilai 3
- 4) Jawaban tidak setuju diberi nilai 2
- 5) Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1

### 3.6 Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

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

Keterangan ;

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor pertanyaan
- Y = Skor total
- n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

#### c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2008:28). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Skewness* dan *Kurtosis*. Dengan alpha ( $\alpha$ ) = 0,05 data dapat dikatakan normal apabila Z *Skewness* dan nilai Z *Kurtosis* berada diantara nilai kritis yaitu diantara  $\pm 1,96$ .

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi linear bertujuan untuk menghindari munculnya Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa



pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel 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 :

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

b) Uji Multikolinearitas

Pengujian terhadap asumsi klasik multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Uji asumsi klasik multikolinieritas hanya dapat dilakukan jika terdapat lebih dari satu variabel independen dalam model regresi. Cara umum yang digunakan oleh peneliti untuk mendeteksi ada tidaknya problem multikolinearitas pada model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)*. Menurut Latan (2013:63) nilai yang direkomendasikan untuk menunjukkan tidak adanya problem multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* harus  $> 0,10$  dan nilai *VIF*  $< 10$ .

c) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian terhadap asumsi klasik heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui *variance* dari residual data satu observasi ke observasi lainnya berbeda ataukah tetap. Jika *variance* dari residual data sama disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Latan

(2013:66) ada beberapa cara untuk mendeteksi problema heteroskedastisitas pada model regresi antara lain dengan melakukan uji statistik glejser yaitu dengan mentransformasi nilai residul menjadi absolut residual dan meregresnya dengan variabel independen dalam model. Jika diperoleh nilai signifikansi untuk variabel independen  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada problema heteroskedastisitas.

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

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- 3) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 4) Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

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

$$Z = \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \beta ZX_3 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YX_3 + \beta ZY + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Keterangan ;

- $X_1$  = Motivasi Kerja  
 $X_2$  = Beban Kerja  
 $X_3$  = Lingkungan Kerja  
 $Z$  = *Organizational Citizenship Behavior*  
 $Y$  = Kinerja Karyawan  
 $\varepsilon_1, \varepsilon_2$  = Variabel Pengganggu

### 3.9 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) beban kerja ( $X_2$ ) lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ) dan kinerja ( $Y$ ). Rumusnya adalah :

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan :

- $t$  = test signifikan dengan angka korelasi  
 $bi$  = koefisien regresi  
 $Se(bi)$  = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

- 1)  $H_0 : bi = 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ )

- 2)  $H_a : bi \neq 0, i = 1, 2,$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ )

- 3) *Level of significane* 5%.

### 3.10 *Trimming Theory*

Menurut Riduwan (2008:127) *trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
  - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
  - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan

### 3.11 Perhitungan Jalur

Menurut Riduwan (2013:146) perhitungan dengan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi tiga sebagai berikut:

- a. *Direct causal effect* (pengaruh kausal langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.

1) Pengaruh motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y)

$$PKL_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$$

2) Pengaruh beban kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y)

$$PKL_{YX2} = X_2 \rightarrow Y$$

3) Pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y)

$$PKL_{YX3} = X_3 \rightarrow Y$$

4) Pengaruh motivasi ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKL_{YX1} = X_1 \rightarrow Z$$

5) Pengaruh beban kerja ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKL_{YX2} = X_2 \rightarrow Z$$

6) Pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKL_{YX3} = X_3 \rightarrow Z$$

7) Pengaruh *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja (Y)

$$PKL_{ZY} = Z \rightarrow Y$$

b. *Indirect causal effect* (pengaruh kausal tidak langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.

1) Pengaruh motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKTL_{YZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2) Pengaruh beban kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKTL_{YZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3) Pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)

$$PKTL_{YZX3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$



c. *Total causal effect* (pengaruh kausal total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung dan pengaruh kausal tidak langsung.

1. Pengaruh total motivasi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*

$$PKT_{YZX1} = PKL_{YX1} + PKTL_{YX1}$$

2. Pengaruh total beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*

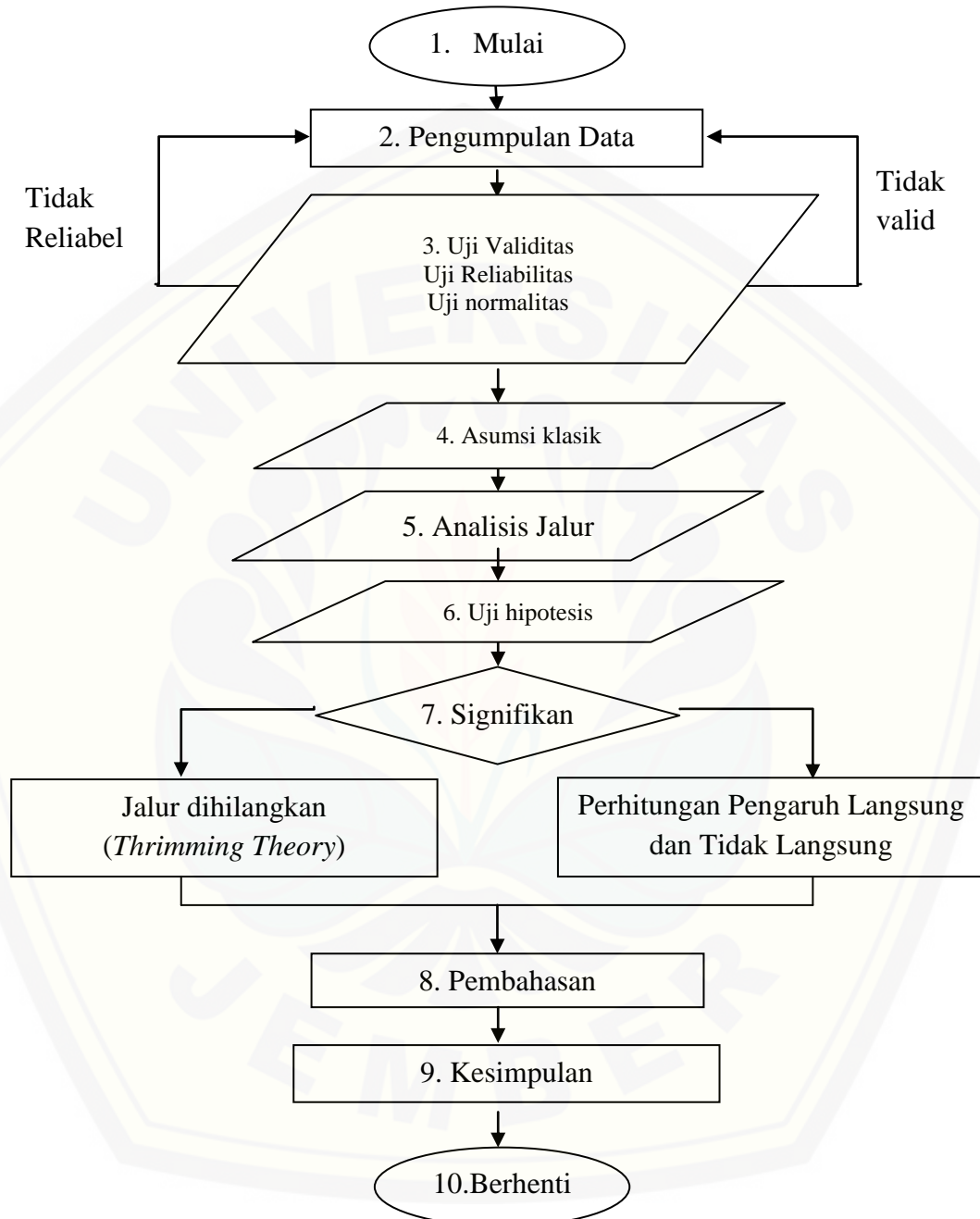
$$PKT_{YZX2} = PKL_{YX2} + PKTL_{YX2}$$

3. Pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*

$$PKT_{YZX3} = PKL_{YX3} + PKTL_{YX3}$$

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini adalah:



Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah  
Sumber : Data diolah (2017)

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi antara lain menentukan daerah penelitian, penentuan responden, menyusun daftar kuisioner.
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penyebaran kuisioner berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dan wawancara responden. Kuisioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
- c. Data yang diperoleh lalu diuji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas data.
- d. Uji asumsi klasik. Setelah diuji dengan analisis jalur, kemudian pengolahan data selanjutnya adalah asumsi klasik, diantaranya yaitu uji multikolinearitas, uji autokolerasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model
- e. Analisis jalur (*Path Analysis*). Menganalisis data dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- f. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- g. Signifikan.
  - 1) Tidak. Berdasarkan perhitungan uji t, apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - 2) Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
- i. Kesimpulan. Mengambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- j. Berhenti. Penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

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

1. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,005 dan nilai koefisien variabel yang cukup besar dengan nilai 32,2%. Dari hasil persamaan yang ada  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  motivasi merupakan variabel yang cukup berpengaruh karena karyawan selalu melakukan berbagai upaya untuk memajukan lembaga. Ini membuktikan bahwa semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,031 dan nilai koefisien variabel sebesar 38,2%. Dari hasil persamaan yang ada  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  beban kerja merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja dibandingkan dengan variabel lainnya, hal ini didukung dengan sebagian besar karyawan adalah sarjana. Sebagian besar karyawan merasa selalu mampu untuk menjalankan setiap beban kerja dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimiliki. Ini membuktikan bahwa semakin baik beban kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,045 dan nilai koefisien variabel sebesar 26,2%. Dari hasil persamaan yang ada  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  variabel lingkungan kerja berpengaruh paling kecil dibandingkan dengan variabel lainnya karena lingkungan kerja yang berbasis yayasan cukup baik

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini membuktikan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,003 dan nilai koefisien variabel sebesar 9,4%. Dari hasil persamaan yang ada  $Z = 0,280 X_1 + 0,452 X_2 + 0,405 X_3 + \epsilon_1$  ;  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan tetapi bersifat positif. Ini membuktikan bahwa semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,002 dan nilai koefisien variabel sebesar 15,3%. Dari hasil persamaan yang ada  $Z = 0,280 X_1 + 0,452 X_2 + 0,405 X_3 + \epsilon_1$  ;  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan tetapi bersifat positif. Ini membuktikan bahwa semakin baik beban kerja akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
6. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien variabel sebesar 13,7%. Dari hasil persamaan yang ada  $Z = 0,280 X_1 + 0,452 X_2 + 0,405 X_3 + \epsilon_1$  ;  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan tetapi bersifat positif. Ini



membuktikan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

7. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,044 dan nilai koefisien variabel sebesar 33,9%. Dari hasil persamaan yang ada  $Z = 0,280 X_1 + 0,452 X_2 + 0,405 X_3 + \epsilon_1$  ;  $Y = 0,322 X_1 + 0,382 X_2 + 0,262 X_3 + 0,339 Z + \epsilon_2$  menunjukkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja secara langsung memiliki pengaruh yang cukup besar, karena apabila karyawan menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior* akan membantu lembaga untuk mampu menjadi lebih maju. Ini membuktikan bahwa semakin baik *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah 1) Pengambilan data melalui kuisisioner masih menggunakan kertas dan diberikan langsung kepada responden sehingga kurang efisien dan *paperless*, 2) Peneliti tidak sepenuhnya dapat mengontrol jawaban yang diberikan oleh responden, karena bisa saja responden tidak jujur dalam mengisi kuisisioner.

## 5.2 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya lebih mengatur jadwal penyebaran kuisisioner dengan objek penelitian agar dapat tepat waktu sehingga efisien waktu penelitian.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas yang menarik agar karyawan semakin berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:Aswaja Pressindo.
- Agus Triyanto dan The Elizabeth Cintya Santosa. 2009. Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No4.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:PT. Rineka Cipta.
- Arina Ratna Paramita. 2008. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak (Studi pada Pegawai Kontrak di Universitas Diponegoro Semarang). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Artadi, Ferbri Furqon. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ashar. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Haryadi Sarjono dan Winda Julianita. 2011. *SPSS VS LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10 No.2.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Marita Ahdiyana. 2012. *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi*. *Jurnal*. FISE UNY
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor:In Media.
- Murti dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metodologi Penelitian Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Diah Nurhayati, dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang). *Journal of Management*. Vol.2. No2.
- Nur Susilaningsih. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, disiplin, motivasi, pengawasan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Wonogiri). *exelent*. Vol 1 No 2
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Putra, A. S. (2012). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor
- Riduwan dan Kuncoro. 2008. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Sunarto. 2013. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sayid Syekh. 2011. *Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial*. Jakarta: Gaung Persada
- Singih Santoso. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik (cetakan ke-3)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sihombing, U. 2004. Pengaruh Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Pamong Belajar. <http://www.dupdiknas.go.id>. Diakses 7 April 2017.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- . 2006. *Statistika untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.
- . 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukmawati, Armanu Thoyib Surachman. 2013. Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai moderator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 11 Nomor 4.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Winda Erlianti M. 2013. Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi terhadap Disiplin kerja serta Kinerja Karyawan pada SMP Negeri 5 Banyuwangi. Tidak Diterbitkan. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember.

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**

**Kuesioner Penelitian**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy

Kabupaten Jember

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (tesis) sebagai syarat menyelesaikan program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar pascasarjana (S2) maka saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk memberikan informasi dan berkenan menjawab pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Yayasan Pendidikan Islam Al-Azhar Al-Hamidy ”.

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Saudara/ i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diberikan oleh Bapak/ Ibu/ Saudara/ i. Oleh karena itu saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk mengisi kuesioner dengan jujur dan sebenarnya.

Atas perhatian, kerja sama, dan bantuan yang telah diberikan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Fiqih Hidayah Tunggal W.  
150820101009



**Lembar Kuesioner**

**i. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
 Asal Lembaga : Yayasan Pendidikan Agama Islam Al-Azhar Al-Hamidy  
 Umur Responden :  
 Jenis Kelamin :  
 Status Karyawan :  
 Jabatan :  
 Lama Bekerja :  
 Pendidikan Terakhir :

**ii. Petunjuk Pengisian**

- 1) Pertanyaan-pertanyaan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi Sekolah pada realitanya.
- 2) Setiap pertanyaan terdapat empat jawaban. Berikut tanda (√) pada salah satu jawaban dari setiap pertanyaan sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan selama ini.
- 3) Setiap jawaban pertanyaan akan diberi skor sebagai berikut:
  - a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
  - b. Skor 4 : Setuju (S)
  - c. Skor 3 : Ragu-Ragu (R)
  - d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
  - e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

**iii. Daftar Pernyataan**

- 1) Motivasi Kerja (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditentukan lembaga.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
2.	Saya selalu merasa senang dalam setiap pekerjaan yang diberikan menjadi tanggung jawab saya.					
3.	Saya selalu merasa menjadi bagian penting dalam proses kemajuan lembaga.					
4.	Saya selalu berupaya melakukan setiap tugas dengan kemampuan yang dimiliki secara optimal.					
5.	Saya selalu mengerjakan tanggung jawab dengan baik dan benar walaupun tanpa pengawasan					

2) Beban Kerja (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa tertantang untuk mencapai target dari lembaga dengan beban kerja yang didapatkan.					
2	Saya mendapatkan tugas sesuai dengan penempatan dan jabatan saya.					
3	Saya tidak pernah bermasalah dengan beban kerja yang diberikan sebagai tanggung jawab.					

3) Lingkungan Kerja ( $X_3$ )

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya menjaga hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja harmonis.					
2	Saya mendapatkan lingkungan kerja yang tenang, didukung ketersediaan tempat beribadah.					
3	Saya merasa peraturan yang diberlakukan membantu untuk pengembangan diri.					
4	Saya memiliki ruang gerak yang cukup untuk menjalankan aktivitas kerja					

4) *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya bersedia membantu orang lain (rekan kerja) dalam pekerjaan ketika dibutuhkan.					
2	Saya berusaha menambah pengetahuan secara mandiri untuk meningkatkan mutu lembaga.					
3	Saya selalu berusaha bersikap baik disetiap permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja.					
4	Saya selalu menghargai setiap pendapat yang ada untuk memajukan lembaga					
5	Saya selalu berupaya memberikan perhatian lebih dengan bertindak terhadap permasalahan yang dihadapi lembaga.					

5) Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya melaksanakan tugas sebagai karyawan sesuai dengan peraturan dan metode yang ditetapkan.					
2	Saya selalu melaksanakan tugas dengan baik sesuai beban kerja yang diberikan.					
3	Saya selalu menyelesaikan tugas sebagai karyawan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
4	Saya dalam menjalankan tugas selalu mampu memanfaatkan fasilitas yang tersedia secara optimal.					
5	Saya selalu dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan sendiri.					
6	Saya memiliki komitmen yang tinggi sebagai karyawan terhadap lembaga.					

## Lampiran 2. Rekapitulasi data

RES	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y
No.1	4	4	5	4	4	21	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	3	4	23
No.2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
No.3	4	4	4	4	5	21	3	4	4	11	4	3	4	4	15	3	4	4	4	4	19	4	3	4	3	4	4	22
No.4	5	5	4	5	4	23	4	5	5	14	5	5	4	4	18	5	4	5	4	5	23	5	5	5	5	4	4	28
No.5	4	4	4	5	5	22	3	4	4	11	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24
No.6	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	4	3	4	4	15	3	4	4	4	5	20	4	3	4	3	4	4	22
No.7	3	3	4	4	4	18	4	5	4	13	3	4	3	3	13	4	3	4	4	5	20	3	4	4	4	3	3	21
No.8	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	5	5	28
No.9	2	2	3	3	4	14	3	3	3	9	2	3	3	3	11	3	3	3	4	5	18	4	3	3	3	3	3	19
No.10	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	5	5	28
No.11	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	5	4	27
No.12	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	4	5	4	23	5	5	4	5	5	4	28
No.13	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	4	4	4	22	4	5	4	5	2	4	24
No.14	4	4	4	4	5	21	5	5	2	12	2	4	3	3	12	5	5	2	5	5	22	5	5	4	5	2	2	23
No.15	4	4	4	4	5	21	5	5	4	14	5	4	3	3	15	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	4	2	23
No.16	4	4	3	5	4	20	4	5	2	11	5	4	5	5	19	4	5	2	4	5	20	4	4	4	4	4	2	22
No.17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	4	3	3	13	4	3	4	4	5	20	4	4	3	4	4	4	23
No.18	4	4	5	5	5	23	5	4	4	13	3	4	3	3	13	5	3	5	4	4	21	4	4	4	5	5	4	26
No.19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	2	4	4	14	4	4	4	5	5	22	5	5	3	4	4	4	25
No.20	4	4	3	4	5	20	5	4	4	13	4	2	3	3	12	5	4	2	4	4	19	4	4	4	5	4	4	25
No.21	4	4	5	4	5	22	4	4	5	13	4	2	4	4	14	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24
No.22	3	3	4	4	4	18	4	2	5	11	4	4	2	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	2	5	4	3	22
No.23	5	5	5	5	5	25	5	2	5	12	4	4	4	4	16	5	4	5	4	4	22	4	4	5	4	4	5	26



# Digital Repository Universitas Jember

<b>No.24</b>	4	4	4	4	4	20	4	2	5	11	4	2	4	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	2	5	4	4	23
<b>No.25</b>	2	4	2	4	4	16	5	3	4	12	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	2	23
<b>No.26</b>	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	4	25
<b>No.27</b>	2	4	2	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22
<b>No.28</b>	3	3	3	4	4	17	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	3	25
<b>No.29</b>	2	4	3	4	4	17	5	5	4	14	5	4	4	4	17	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	5	2	25
<b>No.30</b>	5	4	4	5	4	22	5	4	4	13	4	4	5	4	17	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	26
<b>No.31</b>	4	4	5	5	5	23	4	4	5	13	4	5	5	5	19	4	4	5	5	5	23	4	4	5	5	5	3	26
<b>No.32</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	5	4	4	24
<b>No.33</b>	5	4	5	5	5	24	4	4	5	13	4	5	5	5	19	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	5	4	27
<b>No.34</b>	2	2	3	4	4	15	4	4	3	11	2	3	4	4	13	2	2	3	4	4	15	4	4	3	3	3	3	20
<b>No.35</b>	5	5	5	5	5	25	4	5	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	4	28
<b>No.36</b>	4	4	3	3	3	17	2	5	5	12	4	3	3	3	13	4	4	3	3	3	17	2	5	5	2	2	4	20
<b>No.37</b>	4	4	2	4	5	19	2	5	2	9	4	2	4	5	15	4	4	2	4	5	19	4	5	4	4	4	4	25
<b>No.38</b>	4	4	3	4	4	19	2	5	3	10	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	5	24
<b>No.39</b>	4	4	2	4	5	19	3	4	2	9	4	2	4	5	15	4	4	2	4	5	19	4	4	2	4	5	2	21
<b>No.40</b>	3	3	3	3	3	15	4	4	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18
<b>No.41</b>	4	4	4	5	4	21	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	4	25
<b>No.42</b>	4	4	4	5	5	22	4	4	4	12	4	4	5	5	18	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	2	4	24
<b>No.43</b>	4	4	4	5	5	22	5	5	5	15	4	4	5	5	18	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	5	30
<b>No.44</b>	4	4	4	5	5	22	4	3	4	11	4	4	5	5	18	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	4	27
<b>No.45</b>	4	4	4	4	4	20	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	4	4	22
<b>No.46</b>	4	4	4	4	4	20	4	3	3	10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	23
<b>No.47</b>	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	3	19
<b>No.48</b>	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	25

# Digital Repository Universitas Jember

<b>No.49</b>	4	4	2	3	3	16	4	3	4	11	4	2	3	3	12	4	4	2	3	3	16	3	3	3	4	3	4	20
<b>No.50</b>	4	4	3	3	3	17	3	3	4	10	4	3	3	3	13	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	4	19



**Lampiran 3 Jawaban Responden**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	5	10.0	10.0	20.0
	4.00	35	70.0	70.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	5	10.0	10.0	14.0
	4.00	40	80.0	80.0	94.0
	5.00	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	11	22.0	22.0	32.0
	4.00	27	54.0	54.0	86.0
	5.00	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	12.0	12.0	12.0
	4.00	31	62.0	62.0	74.0
	5.00	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	10.0	10.0	10.0
	4.00	24	48.0	48.0	58.0
	5.00	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	6	12.0	12.0	20.0
	4.00	24	48.0	48.0	68.0
	5.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	7	14.0	14.0	20.0
	4.00	23	46.0	46.0	66.0
	5.00	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	7	14.0	14.0	22.0
	4.00	29	58.0	58.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	5	10.0	10.0	16.0
	4.00	37	74.0	74.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.0	14.0	14.0
	3.00	9	18.0	18.0	32.0
	4.00	25	50.0	50.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	13	26.0	26.0	28.0
	4.00	22	44.0	44.0	72.0
	5.00	14	28.0	28.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	24.0	24.0	24.0
	4.00	24	48.0	48.0	72.0
	5.00	14	28.0	28.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	5	10.0	10.0	12.0
	4.00	27	54.0	54.0	66.0
	5.00	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	6	12.0	12.0	14.0
	4.00	33	66.0	66.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.0	14.0	14.0
	3.00	7	14.0	14.0	28.0
	4.00	30	60.0	60.0	88.0
	5.00	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	12.0	12.0	12.0
	4.00	32	64.0	64.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	10.0	10.0	10.0
	4.00	24	48.0	48.0	58.0
	5.00	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	5	10.0	10.0	12.0
	4.00	34	68.0	68.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	14.0	14.0	14.0
	4.00	27	54.0	54.0	68.0
	5.00	16	32.0	32.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	9	18.0	18.0	24.0
	4.00	30	60.0	60.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	7	14.0	14.0	18.0
	4.00	20	40.0	40.0	58.0
	5.00	21	42.0	42.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	8	16.0	16.0	24.0
	4.00	26	52.0	52.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.0	14.0	14.0
	3.00	9	18.0	18.0	32.0
	4.00	29	58.0	58.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	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	.716**	.557**	.463**	.339*	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.716**	1	.321*	.472**	.331*	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000		.023	.001	.019	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.557**	.321*	1	.523**	.430**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.023		.000	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.463**	.472**	.523**	1	.606**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	.339*	.331*	.430**	.606**	1	.699**
	Sig. (2-tailed)	.016	.019	.002	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.815**	.718**	.781**	.788**	.699**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . 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	.077	.234	.735**
	Sig. (2-tailed)		.594	.103	.000
	N	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.077	1	-.164	.510**
	Sig. (2-tailed)	.594		.254	.000
	N	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.234	-.164	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.103	.254		.000
	N	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.735**	.510**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.211	.385**	.436**	.616**
	Sig. (2-tailed)		.141	.006	.002	.000
	N	50	50	50	50	50
X3.2	Pearson Correlation	.211	1	.463**	.411**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.141		.001	.003	.000
	N	50	50	50	50	50
X3.3	Pearson Correlation	.385**	.463**	1	.848**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X3.4	Pearson Correlation	.436**	.411**	.848**	1	.863**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.616**	.723**	.874**	.863**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.668**	.304*	.334*	.214	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.032	.018	.135	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.2	Pearson Correlation	.668**	1	.059	.310*	.263	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000		.682	.028	.065	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.3	Pearson Correlation	.304*	.059	1	.350*	.210	.624**
	Sig. (2-tailed)	.032	.682		.013	.143	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.4	Pearson Correlation	.334*	.310*	.350*	1	.636**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.018	.028	.013		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Z.5	Pearson Correlation	.214	.263	.210	.636**	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.135	.065	.143	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Z	Pearson Correlation	.738**	.647**	.624**	.746**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . 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.6	Y
Y.1 Pearson Correlation	1	.472**	.149	.451**	.318*	.042	.625**
Sig. (2-tailed)		.001	.302	.001	.024	.773	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Y.2 Pearson Correlation	.472**	1	.378**	.415**	.171	.118	.663**
Sig. (2-tailed)	.001		.007	.003	.235	.416	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Y.3 Pearson Correlation	.149	.378**	1	.110	.140	.205	.537**
Sig. (2-tailed)	.302	.007		.446	.331	.152	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Y.4 Pearson Correlation	.451**	.415**	.110	1	.454**	.104	.704**
Sig. (2-tailed)	.001	.003	.446		.001	.474	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Y.5 Pearson Correlation	.318*	.171	.140	.454**	1	.128	.636**
Sig. (2-tailed)	.024	.235	.331	.001		.375	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Y.6 Pearson Correlation	.042	.118	.205	.104	.128	1	.473**
Sig. (2-tailed)	.773	.416	.152	.474	.375		.001
N	50	50	50	50	50	50	50
Y Pearson Correlation	.625**	.663**	.537**	.704**	.636**	.473**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
N	50	50	50	50	50	50	50

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

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

**b. Uji Reliabilitas**

X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	6

X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	4

X3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

Z

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	6

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	7





**Lampiran 5 Analisis Path**

**a. X – Z**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.737	.720	1.23786

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

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	197.294	3	65.765	42.919	.000 <sup>b</sup>
	Residual	70.486	46	1.532		
	Total	267.780	49			

a. Dependent Variable: Z

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

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.053	1.594		1.915	.062
	X1	.280	.088	.312	3.175	.003
	X2	.452	.139	.299	3.246	.002
	X3	.405	.097	.416	4.170	.000

a. Dependent Variable: Z

**b. X, Z – Y**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 <sup>a</sup>	.773	.753	1.37335

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	289.146	4	72.287	38.326	.000 <sup>b</sup>
	Residual	84.874	45	1.886		
	Total	374.020	49			

a. Dependent Variable: Y

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

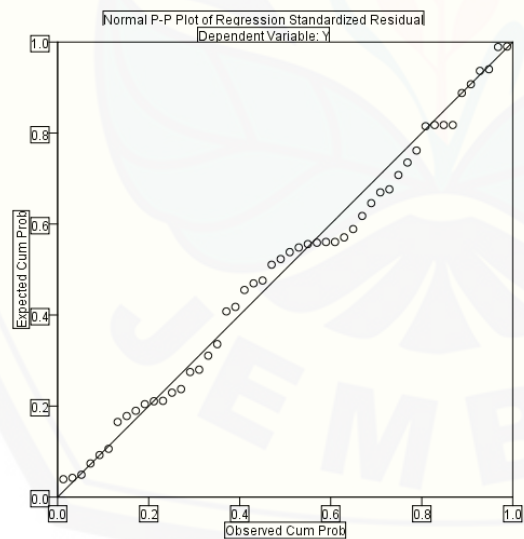
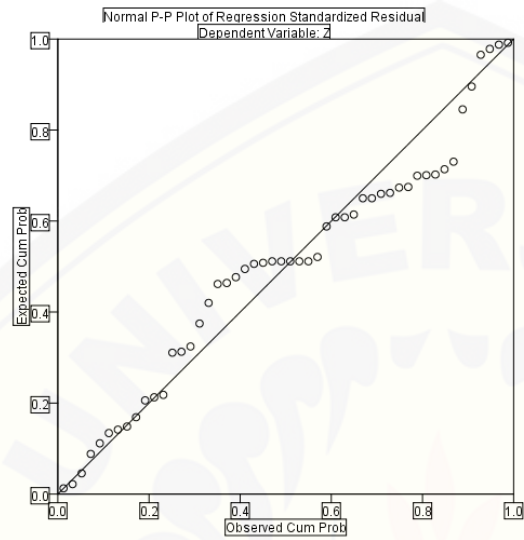
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.885	1.838		1.026	.311
	X1	.322	.108	.303	2.977	.005
	X2	.382	.171	.213	2.228	.031
	X3	.262	.127	.227	2.067	.045
	Z	.339	.164	.287	2.074	.044

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)	3.053	1.594		1.915	.062		
X1	.280	.088	.312	3.175	.003	.593	1.686
X2	.452	.139	.299	3.246	.002	.676	1.480
X3	.405	.097	.416	4.170	.000	.576	1.737

a. Dependent Variable: Z

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.885	1.838		1.026	.311		
X1	.322	.108	.303	2.977	.005	.487	2.055
X2	.382	.171	.213	2.228	.031	.550	1.819
X3	.262	.127	.227	2.067	.045	.418	2.394
Z	.339	.164	.287	2.074	.044	.263	3.799

a. Dependent Variable: Y



**c. Uji Heteroskedastisitas**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.551	.927		3.830	.000
	X1	-.102	.051	-.319	-1.985	.053
	X2	.121	.081	.226	1.498	.141
	X3	-.136	.057	-.394	-1.412	.199

a. Dependent Variable: RES1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.169	1.111		.152	.880
	X1	.021	.065	.068	.325	.747
	X2	.095	.104	.181	.921	.362
	X3	.075	.077	.220	.979	.333
	Z	-.092	.099	-.265	-.935	.355

a. Dependent Variable: RES2

**Lampiran 7 Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.053	1.594		1.915	.062
	X1	.280	.088	.312	3.175	.003
	X2	.452	.139	.299	3.246	.002
	X3	.405	.097	.416	4.170	.000

a. Dependent Variable: Z

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.885	1.838		1.026	.311
	X1	.322	.108	.303	2.977	.005
	X2	.382	.171	.213	2.228	.031
	X3	.262	.127	.227	2.067	.045
	Z	.339	.164	.287	2.074	.044

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 Zscore

No. Res p	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y	
1	0.2 645 8	0.2 148 9	1.5 348 2	0.2 308 6	0.4 902 1	0.4 379 5	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	1.2 324 9	0.0 55	0.2 585 4	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	0.2 652 2	0.0 968 1	-	0.1 851 4	0.2 401	-	1.0 781 4	0.4 228 3	0.3 112 8
2	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	-	0.1 584 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	-	0.1 851 4	0.2 401	-	0.0 937 5	0.4 228 3	0.0 506 7
3	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.1 822 2	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 601 5	0.1 820 9	0.7 769 5	0.0 251 5	-	0.2 585 4	1.7 146 4	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.5 903 2	0.0 968 1	1.7 863 9	0.1 851 4	-	1.4 405 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.6 732 3
4	1.5 874 5	2.0 056 5	0.3 357 4	1.4 181 4	0.4 902 1	1.2 062 7	0.0 454 7	1.0 781 4	1.3 506 7	1.2 814 7	1.6 995 4	1.3 812 4	0.0 251 5	-	0.9 924 8	1.1 431	0.0 627 4	1.5 062 4	0.2 020 7	1.0 417	1.1 207 5	1.5 167 6	1.2 413 9	1.5 075 4	0.9 603 5	0.0 937 5	0.4 228 3	1.4 984 8	
5	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	1.4 181 4	1.0 417	0.8 221 1	1.1 822 2	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 601 5	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	-	0.1 584 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.8 860 1	0.4 902 1	0.5 903 2	0.0 968 1	-	0.1 851 4	0.2 401	-	0.0 937 5	0.4 228 3	0.0 506 7
6	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	1.0 781 4	0.1 227 9	0.6 342 6	0.1 820 9	0.7 769 5	0.0 251 5	-	0.2 585 4	1.7 146 4	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	0.1 625 5	0.0 968 1	1.7 863 9	0.1 851 4	1.4 405 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.6 732 3	
7	- 1.0 583	- 1.5 758 7	- 0.3 357 4	- 0.2 308 6	- 0.4 902 1	- 0.7 145 4	- 0.0 454 7	- 1.0 781 4	- 0.1 227 9	- 0.6 342 6	- 1.3 353 5	- 0.3 021 5	- 1.2 324 9	- 1.4 299 3	- 1.0 925 6	- 0.2 857 7	- 1.6 311 2	- 0.3 475 9	- 0.2 020 7	- 1.0 417	- 0.1 625 5	- 0.0 103 9	- 0.2 725	- 0.1 851 4	- 0.2 401	- 1.0 781 4	- 0.7 516 9	- 1.0 351 8	
8	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	0.1 820 9	1.3 812 4	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	1.1 207 5	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 5	1.2 656 4	1.5 973 5	1.4 984 8	
9	- 2.3 811 8	- 3.3 666 2	- 0.8 633 4	- 1.8 798 6	- 0.4 902 1	- 2.2 512	- 1.1 822 2	- 1.2 656 4	- 1.1 050 9	- 1.9 545 6	- 2.8 527 9	- 0.7 769 5	- 1.2 324 9	- 1.4 299 3	- 1.9 265 7	- 1.7 146 4	- 1.6 311 2	- 0.8 110 5	- 0.2 020 7	- 1.0 417	- 1.0 180 9	- 0.0 968 1	- 1.7 863 9	- 1.1 372 7	- 1.4 405 9	- 1.0 781 4	- 0.7 516 9	- 1.7 590 9	
10	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	0.1 820 9	1.3 812 4	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	1.1 207 5	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 5	1.2 656 4	1.5 973 5	1.4 984 8	
11	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	0.1 820 9	1.3 812 4	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	1.1 207 5	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 5	1.2 656 4	0.4 228 3	1.1 365 3	
12	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	0.1 820 9	1.3 812 4	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	1.4 818 7	0.4 902 1	1.1 207 5	1.5 167 6	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 5	1.2 656 4	0.4 228 3	1.4 984 8	

# Digital Repository Universitas Jember

13	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	0.1 820 9	1.3 812 4	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.6 929 9	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 9	2.2 500 2	0.4 228 3	0.0 506 7
14	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	2.3 329 7	0.0 129	2.8 527 9	0.3 021 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.5 095 6	1.1 431	1.5 056 5	1.9 697	1.4 818 7	1.0 417	0.6 929 9	1.5 167 6	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 9	2.2 500 2	1.9 262 2	0.3 112 8
15	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	1.0 417	0.4 379 5	1.0 912 8	1.0 781 4	0.1 227 9	1.2 814 7	1.6 995 4	0.3 021 5	1.2 324 9	1.4 299 3	0.2 585 4	1.1 431	1.5 056 5	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.6 929 9	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.2 401	0.0 937 5	1.9 262 2	0.3 112 8
16	0.2 645 8	0.2 148 9	0.8 633 4	1.4 181 4	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 8	1.0 781 4	2.3 329 7	0.6 601 5	1.6 995 4	0.3 021 5	1.2 828	1.3 199 3	1.4 094 8	0.2 857 7	1.5 056 5	1.9 697	0.2 020 7	1.0 417	0.1 625 5	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.2 401	0.0 937 5	1.9 262 2	0.6 732 3
17	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	1.3 353 5	0.3 021 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.0 925 6	0.2 857 7	1.6 311 2	0.3 475 9	0.2 020 7	1.0 417	0.1 625 5	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.2 401	0.0 937 5	0.4 228 3	0.3 112 8
18	0.2 645 8	0.2 148 9	1.5 348 2	1.4 181 4	1.0 417	1.2 062 7	1.0 912 8	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 342 6	1.3 353 5	0.3 021 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.0 925 6	1.1 431	1.6 311 2	1.5 062 4	0.2 020 7	0.4 902 1	0.2 652 2	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 9	1.2 656 4	0.4 228 3	0.7 745 8
19	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	1.8 560 5	0.0 251 5	0.6 55	0.2 755 5	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.4 818 7	1.0 417	0.6 929 9	1.5 167 6	1.2 413 9	1.1 372 7	0.2 401	0.0 937 5	0.4 228 3	0.4 126 2
20	0.2 645 8	0.2 148 9	0.8 633 4	0.2 308 6	1.0 417	0.0 537 8	1.0 912 8	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 342 6	0.1 820 9	1.8 560 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.5 095 6	1.1 431	0.0 627 4	1.9 697	0.2 020 7	0.4 902 1	0.5 903 2	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.4 126 2
21	0.2 645 8	0.2 148 9	1.5 348 2	0.2 308 6	1.0 417	0.8 221 1	0.0 454 7	0.0 937 5	1.3 506 7	0.6 342 6	0.1 820 9	1.8 560 5	0.0 251 5	0.6 55	0.2 755 5	0.2 857 7	0.0 627 4	1.9 697	0.2 020 7	0.4 902 1	1.0 180 9	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.2 401	0.0 937 5	0.4 228 3	0.0 506 7
22	1.0 583	1.5 758 7	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.7 145 4	0.0 454 7	2.4 375 2	1.3 506 7	0.6 601 5	0.1 820 9	0.3 021 5	2.4 901 3	0.0 55	0.6 755 5	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	1.2 413 9	2.4 596 7	0.9 603 9	0.0 937 5	0.7 516 9	0.6 732 3
23	1.5 874 5	2.0 056 5	1.5 348 2	1.4 181 4	1.0 417	1.9 746	1.0 912 8	2.4 375 2	1.3 506 7	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	0.6 55	0.1 584 6	1.1 431	0.0 627 4	1.5 062 4	0.2 020 7	0.4 902 1	0.6 929 9	0.0 968 1	1.2 413 9	1.5 075 4	0.2 401	0.0 937 5	1.5 973 5	0.7 745 8
24	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	2.4 375 2	1.3 506 7	0.6 601 5	0.1 820 9	1.8 560 5	0.0 251 5	0.6 55	0.2 755 5	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	1.2 413 9	2.4 596 7	0.9 603 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.3 112 8
25	2.3 811 8	0.2 148 9	2.0 624 2	0.2 308 6	0.4 902 1	1.4 828	1.0 912 8	1.2 656 4	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	0.6 55	0.1 584 6	1.1 431	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.2 652 2	0.0 968 1	1.2 413 9	0.1 851 4	0.9 603 9	0.0 937 5	1.9 262 2	0.3 112 8
26	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.7 537 8	1.0 912 8	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 342 6	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	0.6 55	0.1 584 6	1.1 431	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.2 652 2	1.5 167 6	1.2 413 9	0.1 851 4	0.2 401	0.0 937 5	0.4 228 3	0.4 126 2

# Digital Repository Universitas Jember

27	-	2.3	0.2	2.0	0.2	0.4	1.4	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.3	0.0	0.1	0.2	0.0	0.3	0.2	0.4	0.1	0.0	-	0.1	-	0.0	-	0.0	1.9	0.6
	-	811	148	624	308	902	828	454	937	227	129	820	021	251	0.0	584	857	627	475	020	902	625	968	0.2	851	0.2	937	262	732	
	-	8	9	6	6	1	7	7	5	9	4	9	5	5	55	6	7	4	9	7	1	5	1	725	4	401	5	2	3	
28	-	1.0	1.5	0.8	0.2	0.4	1.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.3	0.0	0.1	0.2	0.0	0.3	0.2	0.4	0.1	0.0	-	0.1	0.9	1.2	0.7	0.4		
	-	583	758	633	308	902	987	454	937	227	129	820	021	251	0.0	584	857	627	475	020	902	625	968	0.2	851	0.9	1.2	0.7	0.4	
	-	7	4	6	6	1	1	7	5	9	4	9	5	5	55	6	7	4	9	7	1	5	1	725	4	9	4	9	2	
29	-	2.3	0.2	0.8	0.2	0.4	1.0	1.0	1.0	0.1	1.2	1.6	0.3	0.0	-	0.5	1.5	0.3	1.4	-	1.5	1.5	1.2	0.1	-	1.2	1.9	0.4		
	-	811	148	633	308	902	987	912	781	227	814	995	021	251	0.0	754	056	475	818	1.0	1.5	1.5	413	851	0.2	656	262	126		
	-	8	9	4	6	1	1	8	4	9	4	4	5	5	55	7	431	5	9	7	2	6	9	4	401	4	4	2	2	
30	-	1.5	0.2	0.3	1.4	0.4	0.8	1.0	0.0	0.1	0.6	0.1	0.3	-	0.5	-	0.0	0.3	1.4	0.4	0.6	1.5	-	0.1	0.9	0.0	0.4	0.7		
	-	874	148	357	181	902	221	912	937	227	342	820	021	1.2	0.0	754	1.1	627	475	818	902	929	167	0.2	851	0.9	0.0	228	745	
	-	5	9	4	4	1	1	8	5	9	6	9	5	828	55	7	431	4	9	7	1	9	6	725	4	9	5	3	8	
31	-	0.2	0.2	1.5	1.4	-	1.2	0.0	0.0	1.3	0.6	0.1	1.3	1.4	1.3	1.4	0.2	0.7	1.5	1.4	1.1	0.0	-	1.5	0.9	1.2	0.7	0.7		
	-	645	148	15	181	1.0	062	454	937	506	6	820	812	1.2	199	094	857	627	062	818	1.0	207	968	0.2	075	603	656	516	745	
	-	8	9	2	4	417	7	7	5	7	6	9	4	828	3	8	7	4	4	7	417	5	1	725	4	9	4	9	8	
32	-	0.2	0.2	0.3	0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	1.1	0.6	0.1	0.3	0.0	-	0.1	0.2	0.0	0.3	0.2	0.4	0.1	0.0	-	1.1	0.9	0.0	0.4	0.0	
	-	645	148	357	308	902	537	454	937	050	601	820	021	251	0.0	584	857	627	475	020	902	625	968	0.2	372	603	937	228	506	
	-	8	9	4	6	1	8	7	5	9	5	9	5	5	55	6	7	4	9	7	1	5	1	725	7	9	5	3	7	
33	-	1.5	0.2	1.5	1.4	-	1.5	0.0	0.0	1.3	0.6	0.1	1.3	1.4	1.3	1.4	0.0	0.7	1.5	1.4	1.0	0.0	-	1.5	0.9	1.2	0.4	1.1		
	-	874	148	348	181	1.0	904	454	937	506	6	820	812	1.2	199	094	1.1	627	062	818	1.0	485	968	0.2	075	603	656	228	365	
	-	5	9	2	4	417	4	7	5	7	6	9	4	828	3	8	431	4	4	7	417	2	1	725	4	9	4	3	3	
34	-	2.3	3.3	0.8	0.2	0.4	1.8	0.0	0.0	1.1	0.6	2.8	0.7	0.0	-	1.0	3.1	3.1	0.8	0.2	0.4	-	0.0	-	1.1	1.4	1.0	0.7	1.3	
	-	811	666	633	308	902	670	454	937	050	601	527	769	251	0.0	925	435	995	110	020	902	2.3	968	0.2	372	405	781	516	971	
	-	8	2	4	6	1	3	7	5	9	5	9	5	5	55	6	1	1	5	7	1	014	1	725	7	9	4	9	3	
35	-	1.5	2.0	1.5	1.4	-	1.9	0.0	1.0	1.3	1.2	1.6	1.3	1.2	1.3	1.8	1.1	056	1.5	1.4	1.9	0.0	-	1.5	0.9	1.2	0.4	1.4		
	-	874	056	348	181	1.0	746	454	781	506	814	995	812	1.2	199	264	1.1	056	062	818	1.0	762	968	1.2	075	603	656	228	984	
	-	5	5	2	4	417	746	7	4	7	7	4	4	828	3	9	431	5	4	7	417	9	1	9	4	9	4	3	8	
36	-	0.2	0.2	0.8	1.8	2.0	1.0	2.3	1.0	1.3	0.0	0.1	0.7	1.2	1.4	1.0	0.2	0.0	0.8	1.8	2.0	1.4	3.3	1.2	1.5	2.6	2.2	0.4	1.3	
	-	645	148	633	798	221	987	189	781	506	129	820	769	324	299	925	857	627	110	860	221	458	239	413	075	410	500	228	971	
	-	8	9	4	6	2	1	6	4	7	4	9	5	9	3	6	7	4	5	1	2	6	6	9	4	8	2	3	3	
37	-	0.2	0.2	2.0	0.2	-	0.3	2.3	1.0	2.3	1.9	0.1	1.8	0.0	1.3	0.2	0.2	0.0	-	0.2	0.5	0.0	1.2	0.1	-	0.0	0.4	0.4	0.4	
	-	645	148	624	308	1.0	303	189	781	329	545	820	560	251	199	585	857	627	1.9	020	1.0	903	968	1.2	851	0.2	937	228	126	
	-	8	9	2	6	417	8	6	4	7	6	9	5	5	3	4	7	4	697	7	417	2	1	9	4	401	5	3	2	
38	-	0.2	0.2	0.8	0.2	0.4	0.3	2.3	1.0	1.1	1.3	0.1	0.7	0.0	-	0.2	0.2	0.0	0.8	0.2	0.4	0.5	0.0	-	1.1	-	0.0	1.5	0.0	
	-	645	148	633	308	902	303	189	781	050	073	820	769	251	0.0	585	857	627	110	020	902	903	968	0.2	372	0.2	937	973	506	
	-	8	9	4	6	1	8	6	4	9	6	9	5	5	55	4	7	4	5	7	1	2	1	725	7	401	5	5	7	
39	-	0.2	0.2	2.0	0.2	-	0.3	1.1	0.0	2.3	1.9	0.1	1.8	0.0	1.3	0.2	0.2	0.0	-	0.2	0.5	0.0	-	-	-	-	1.2	1.9	1.0	
	-	645	148	624	308	1.0	303	822	937	329	545	820	560	251	199	585	857	627	1.9	020	1.0	903	968	0.2	596	0.2	656	262	351	
	-	8	9	2	6	417	8	2	5	7	6	9	5	5	3	4	7	4	697	7	417	2	1	725	7	401	4	2	8	



# Digital Repository Universitas Jember

40	- 1.0 583	- 1.5 758 7	- 0.8 633 4	- 1.8 798 6	- 2.0 221 2	- 1.8 670 3	- 0.0 454 7	- 0.0 937 5	- 1.1 050 9	- 0.6 601 5	- 1.3 353 5	- 0.7 769 5	- 1.2 324 9	- 1.4 299 3	- 1.5 095 6	- 1.7 146 4	- 1.6 311 2	- 0.8 110 5	- 1.8 860 1	- 2.0 221 2	- 2.3 014	- 1.7 103 9	- 1.7 863 9	- 1.1 372 7	- 1.4 405 9	- 1.0 781 4	- 0.7 516 9	- 2.1 210 4
41	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	1.4 181 4	0.4 902 1	0.4 379 5	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	1.2 828 9	0.0 55	0.5 754 7	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.4 818 7	0.4 902 1	0.2 652 2	0.0 968 1	- 0.2 725	0.1 851 4	0.9 603 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.4 126 2
42	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	1.4 181 4	1.0 417	0.8 221 1	0.0 454 7	0.0 937 5	0.1 227 9	0.0 129 4	0.1 820 9	0.3 021 5	1.2 828 9	1.3 199 3	0.9 924 8	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.4 818 7	1.0 417	0.6 929 9	1.5 167 6	1.2 413 9	0.1 851 4	- 0.2 401	2.2 500 2	0.4 228 3	0.0 506 7
43	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	1.4 181 4	1.0 417	0.8 221 1	1.0 912 8	1.0 781 4	1.3 506 7	1.9 286 7	0.1 820 9	0.3 021 5	1.2 828 9	1.3 199 3	0.9 924 8	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.4 818 7	1.0 417	0.6 929 9	1.5 167 6	1.2 413 9	1.5 075 4	0.9 603 9	1.2 656 4	1.5 973 5	2.2 223 8
44	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	1.4 181 4	1.0 417	0.8 221 1	0.0 454 7	1.2 656 4	0.1 227 9	0.6 601 5	0.1 820 9	0.3 021 5	1.2 828 9	1.3 199 3	0.9 924 8	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	1.4 818 7	1.0 417	0.6 929 9	1.5 167 6	1.2 413 9	1.5 075 4	- 0.2 401	0.0 937 5	0.4 228 3	1.1 365 3
45	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	2.3 189 6	0.0 937 5	0.1 227 9	1.3 073 6	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	0.0 55	0.1 584 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	- 0.2 725	0.1 851 4	2.6 410 8	0.0 937 5	0.4 228 3	0.6 732 3
46	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	0.0 454 7	1.2 656 4	1.1 050 9	1.3 545 6	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	- 55	0.1 584 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	- 0.2 725	0.1 851 4	- 0.2 401	0.0 937 5	0.7 516 9	0.3 112 8
47	- 1.0 583	- 1.5 758 7	- 0.8 633 4	- 1.8 798 6	- 2.0 221 2	- 1.8 670 3	- 1.1 822 2	- 1.2 656 4	- 1.1 050 9	- 1.9 545 6	- 1.3 353 5	- 0.7 769 5	- 1.2 324 9	- 1.4 299 3	- 1.5 095 6	- 1.7 146 4	- 1.6 311 2	- 0.8 110 5	- 1.8 860 1	- 2.0 221 2	- 2.3 014	- 1.7 103 9	- 1.7 863 9	- 1.1 372 7	- 1.4 405 9	- 1.0 781 4	- 0.7 516 9	- 1.7 590 9
48	0.2 645 8	0.2 148 9	0.3 357 4	0.2 308 6	0.4 902 1	0.0 537 8	1.0 912 8	0.0 937 5	0.1 227 9	0.6 342 6	0.1 820 9	0.3 021 5	0.0 251 5	- 55	0.1 584 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.3 475 9	0.2 020 7	0.4 902 1	0.1 625 5	0.0 968 1	- 0.2 725	0.1 851 4	0.9 603 9	0.0 937 5	0.4 228 3	0.4 126 2
49	0.2 645 8	0.2 148 9	2.0 624 2	1.8 798 6	2.0 221 2	1.4 828 7	0.0 454 7	1.2 656 4	0.1 227 9	0.6 601 5	0.1 820 9	1.8 560 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.5 095 6	0.2 857 7	0.0 627 4	- 1.9 697	1.8 860 1	2.0 221 2	1.8 736 3	1.7 103 9	1.7 863 9	1.1 372 7	- 0.2 401	1.0 781 4	0.4 228 3	1.3 971 3
50	0.2 645 8	0.2 148 9	0.8 633 4	1.8 798 6	2.0 221 2	1.0 987 1	1.1 822 2	1.2 656 4	0.1 227 9	1.3 073 6	0.1 820 9	0.7 769 5	1.2 324 9	1.4 299 3	1.0 925 6	0.2 857 7	0.0 627 4	0.8 110 5	1.8 860 1	2.0 221 2	1.4 458 6	1.7 103 9	1.7 863 9	1.1 372 7	1.4 405 9	1.0 781 4	0.4 228 3	1.7 590 9

