

Pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Amjad Maulana^{1✉}, Muinah Fadhilah², Kusuma Chandra Kirana³

Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja; pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB); pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan kuesioner untuk pengambilan data, dan diuji menggunakan software SmartPLS 3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), motivasi kerja tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kata kunci: Kompensasi; kepemimpinan transformasional; lingkungan kerja; *organizational citizenship behavior* (ocb); motivasi kerja

The effect of compensation, transformational leadership, and work environment on organizational citizenship behavior (ocb) through work motivation as an intervening variable

Abstract

This study aims to examine and analyze: the effect of compensation, transformational leadership, and work environment on work motivation; the effect of compensation, transformational leadership, and work environment on organizational citizenship behavior (OCB); the effect of work motivation on organizational citizenship behavior (OCB). The method used is a quantitative approach with a questionnaire for data collection, and tested using SmartPLS 3.3 software. The results showed that compensation had no effect on work motivation, transformational leadership had no effect on work motivation, the work environment had a positive and significant effect on work motivation, compensation had no effect on organizational citizenship behavior (OCB), transformational leadership had no effect on organizational citizenship behavior (OCB), work environment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), work motivation has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), so it is concluded that work motivation does not mediate compensation on organizational citizenship behavior (OCB), work motivation does not mediate transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB).

Key words: Compensation; transformational leadership; work environment; *organizational citizenship behavior* (ocb); work motivation

PENDAHULUAN

Perusahaan jasa transportasi saat ini dihadapkan pada situasi persaingan yang ketat dan perubahan dinamika bisnis yang cepat. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya jumlah perusahaan transportasi yang berdiri di Indonesia saat ini. Persaingan menjadi semakin kompetitif karena banyaknya model jasa transportasi baru berbasis online seperti aplikasi GoCar dan GrabCar yang memperebutkan pelanggan di pasar yang sama. Dalam hal ini jasa transportasi sebagai moda angkutan yang usaha pokoknya penyedia jasa bagi keperluan sehari-hari manusia harus menyadari akan pentingnya pelayanan terhadap pelanggannya. Upaya untuk menjaga loyalitas karyawan pun senantiasa dilakukan karena karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam setiap kegiatan perusahaan.

Di Indonesia terdapat beberapa perusahaan jasa transportasi salah satunya PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent Car Yogyakarta). Untuk mewujudkan visi serta misi perusahaan, PT Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent Car Yogyakarta) menggunakan sumber daya manusia yang bermutu. Mutu sumber daya manusia bisa dilihat tidak hanya dari beberapa banyak karyawan sanggup berkontribusi serta sanggup menuntaskan seluruh tugas-tugasnya dengan baik, tetapi bisa dilihat seberapa banyak para karyawan mempunyai inisiatif tertentu dalam menuntaskan pekerjaan yang lain di luar pekerjaannya. Kinerja karyawan dari diri seorang ini dapat menimbulkan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) di dalam suatu perusahaan tersebut. Seseorang yang melakukan praktik *organizational citizenship behavior* (OCB) pada suatu perusahaan menjadi hal yang sangat penting dan mempunyai dampak positif terhadap laju pada perusahaan dan juga organisasi yang memiliki karyawan yang mempunyai perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik, akan mampu mendukung kinerja individu untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik.

PT Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent Car Yogyakarta) membutuhkan sumber daya manusia guna mencapai tujuan perusahaan. Suatu perusahaan dikatakan berhasil ketika karyawan mampu mengelola sistem manajemen yang diterapkan oleh perusahaan dan perusahaan dapat mengelola seluruh kegiatan yang ada di PT Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent Car Yogyakarta). Penunjang peningkatan perusahaan salah satunya adalah karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Dalam perusahaan ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugasnya sesuai target yang sudah ditentukan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat usaha seorang karyawan lebih keras dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi dapat menjadi suatu motivasi bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Jadi motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar seseorang dan membangkitkan semangat untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Pemberian motivasi kerja pada karyawan di PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent Car Yogyakarta) sangat penting karena karyawan mempunyai tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya.

Kurangnya motivasi akan membuat menurunnya semangat karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan cenderung menunjukkan hasil yang kurang maksimal. Hal tersebut tentunya mempengaruhi beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perusahaan yaitu kompensasi, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan suatu imbalan jasa ataupun *reward* dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan atas hasil dari kerjanya kepada perusahaan (E. N. Octaviani & Utami, 2018).

Kompensasi mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) ketika karyawan mendapatkan motivasi kerja. Apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, maka akan memotivasi karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Ketepatan waktu dalam pemberian kompensasi melainkan jumlah yang harus diterima setiap karyawan dalam satu perusahaan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga pemberian kompensasi dapat menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

Faktor yang kedua adalah kepemimpinan transformasional. *Organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan bisa timbul dengan berbagai hal, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu kemampuan seseorang dalam memimpin dan kemampuan untuk menetapkan dengan benar apa yang harus dilakukan sehingga gaya kepemimpinan akan sangat menentukan bagaimana karyawan bersikap. Kepemimpinan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, namun kepemimpinan yang lebih populer adalah kepemimpinan transformasional. Setiap pemimpin pada biasanya mempunyai perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku karyawan sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri.

Selain kompensasi dan kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)*, lingkungan juga merupakan faktor ketiga yang dapat berpengaruh pada tingkat *organizational citizenship behavior (OCB)*, dimana lingkungan kerja menciptakan kenyamanan yang tinggi terhadap karyawan. Ketika lingkungan kerja nyaman secara tidak langsung akan meningkatkan pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* secara positif. Menurut Abda Alif (2015) lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang ada di sekitar karyawan ketika bekerja, baik langsung atau tidak langsung, fisik atau non fisik yang mampu mempengaruhi individual dan pekerjaan pada saat melakukan pekerjaan.

Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial serta fisik yang memiliki pengaruh terhadap karyawan dalam menuntaskan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif tentunya dapat memberikan rasa aman serta membolehkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Jika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja di sekitarnya maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif dan merasa betah di tempat kerja. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terbentuk kepada sesama karyawan dan hubungan kerja ini juga mencakup antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat dimana bekerja (Purwaningsih & Liana, 2020).

Tinjauan Pustaka

Theory Of Planned Behavior (TPB)

Teori perilaku direncanakan ataupun TPB (*Theory of Planned Behavior*) ialah wujud pengembangan lebih modern dari teori tindakan beralasan (*Theory of Reasoned Action*). Teori (*Theory of Planned Behavior*) dibesarkan untuk kerangka berfikir konseptual yang bertujuan menerangkan aspek apa saja yang melatarbelakangi seseorang dalam memutuskan terhadap berperilaku. Keputusan berperilaku bisa berasal dari dalam diri sendiri (aspek internal) ataupun dari keadaan sekitar (aspek eksternal) (Puspitaningrum, 2018). Penelitian ini menggunakan *Theory Planned Behavior*, digunakan untuk melihat bagaimana suatu perilaku akan ditampilkan oleh seseorang maka alangkah baiknya individu tersebut wajib paham alasan perlunya perilaku tersebut ditampilkan (Ajzen, 2016). Pada *Theory Planned Behavior*, intensi (niat) bisa dipengaruhi oleh tiga faktor penentu yakni sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dipersepsikan (Seni & Ratnadi, 2017).

Organizational citizenship behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu sikap perilaku karyawan yang dilakukan bersama sukarela, tulus, puas hati tanpa perlu diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan di dalam memberikan pelayanan dengan baik (Organ et al., 2016). Secara lazim dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior (OCB)* tinggi bakal bersedia bekerja melebihi tanggung jawabnya di dalam rangka untuk membantu efektifitas organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak (Drajat Verianto, 2018). Dimana dorongan tersebut menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu tindakan atau dalam hal ini adalah menyelesaikan pekerjaannya. Dorongan kebutuhan di dalam diri seseorang untuk mengalokasikan sumber daya pribadi dalam bertindak di tempatnya bekerja untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik dengan indikator dorongan psikologis, kegigihan, dorongan semangat kerja dan, usaha untuk mencapai tujuan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja karyawannya. Hal ini, karyawan dapat memperoleh pemasukan atas kinerjanya berupa imbalan berbentuk uang,

benda ataupun pelayanan dalam mendukung kesejahteraan. kompensasi yang diberikan harus layak, adil, bisa diterima, memuaskan, meningkatkan motivasi kerja, berupa penghargaan serta sesuai dengan kebutuhan (Muez, 2021). Sehingga bisa memberikan pesan positif untuk meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya menguntungkan kedua belah pihak, dari karyawan sendiri ataupun perusahaan.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Permatasari et al (2017) Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan pemimpin mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam mengarahkan perilaku dengan menggunakan pendekatan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pendekatan individu terhadap karyawan dalam mencapai tujuan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menciptakan kenyamanan tinggi bagi karyawan. Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bisa bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan (Nurhayati *et al.*, 2016). Lingkungan kerja bias disimpulkan sebagai bentuk sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi yang dipakai pada penelitian ini yaitu karyawan yang berada di Perusahaan PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent A Car Yogyakarta) dengan jumlah populasi 85 karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik sensus. Dimana teknik pengumpulan data yang ditempuh dengan cara mengumpulkan informasi-informasi yang dibutuhkan seluruh unit populasi yang berhubungan, yang terdapat dalam populasi. Kriteria yang ditentukan adalah semua karyawan yang bekerja di PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent A Car Yogyakarta). Selanjutnya pengumpulan data akan diukur dengan pengukuran teknik skala likert.

Pengumpulan Data

Tahapan pengumpulan data dikerjakan dengan membagikan kuesioner online kepada semua karyawan yang bekerja di PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent A Car Yogyakarta). Selanjutnya pengumpulan data akan diukur dengan pengukuran teknik skala likert. Dengan angket yang berupa dengan pertanyaan dan pernyataan yang berhubungan dengan kompensasi, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) serta motivasi kerja.

Teknik Analisis Data

Penginputan data pada penelitian ini memakai SmartPLS 3.3. Metode analisis yang dipakai adalah Uji *Convirmatori* (CVA) meliputi, Uji Outer Model, Uji Iner Model, Uji Fit, Uji Hipotesis, dan Uji variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan deskriptif responden dibedakan menjadi beberapa kelompok diantaranya jenis kelamin, usia, dan masa kerja dengan hasil rata-rata berjenis kelamin laki-laki, dengan umur rata-rata dibawah 35 tahun, dan dengan masa kerja rata-rata lebih dari 1 tahun. Sehingga dapat disimpulkan sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. Serasi Autoraya (Trac - Astra Rent A Car Yogyakarta) masih dalam usia produktif.

Uji Model Fit

Uji model fit digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (Ghozali, 2011). Uji model fit dalam SmartPLS dengan kriteria seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.
Hasil Uji *Fit Summary*

	Cut Off	<i>Estimated Model</i>	Penjelasan
SRMR	Lebih kecil dari 0,10	0.090	Bagus
d - ULS	Output Confidence Interval (CI) lebih besar Original_Sample (OS)	CI (2.156) > OS (0.580)	Bagus
d- G	Output Confidence Interval (CI) lebih besar Original_Sample (OS)	CI (0.569) OS (0.320)	Bagus
Chi-Square	$\chi^2_{\text{Statistik}} < \chi^2_{\text{Tabel}}$	170.335 > 106.395	Marginal
NFI	Mendekati nilai 1	0.565	Bagus
rms Theta	<0,12	0.241	Marginal

Dari hasil uji di atas menunjukkan hasil uji model fit bahwa nilai dari masing-masing kriteria berbeda SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) memiliki *cut off* nilai estimasi harus lebih kecil dari 0.10, dalam hasil uji nilai estimasi menunjukkan nilai sebesar 0.090 maka dapat dikatakan bagus. Dalam uji d-ULS dan d_G masing-masing dari hasil uji mendapatkan nilai lebih besar daripada *Original Sampel* maka untuk d-ULS dan d_G dapat dikategorikan model yang memiliki distribusi residual yang bagus. Untuk kriteria *Chi-Square* memiliki *cut off* X^2 Statistik < X^2 Tabel namun dalam uji model fit menunjukkan nilai estimasi nya adalah sebesar 170.335 nilai ini lebih besar dari X^2 Tabel yaitu sebesar 106.395 maka dapat dikatakan marginal sehingga jumlah variabel manifest dan variabel independent masih kurang. Kriteria NFI memiliki *cut off* mendekati nilai 1 dalam uji model menunjukkan nilai estimasi sebesar 0.565 maka dapat dikatakan bagus. Kemudian untuk kriteria RMS Theta memiliki *cut off* lebih kecil dari 0.12, tetapi dalam pengujian nya mendapatkan hasil sebesar 0.241 maka dapat dikatakan marginal.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah sebuah proses untuk melakukan evaluasi kekuatan bukti dari sampel, dan memberikan dasar untuk membuat keputusan terkait dengan populasi nya. Tujuan uji hipotesis adalah untuk memutuskan apakah hipotesis yang diuji ditolak atau di terima, dalam penelitian ini uji hipotesis dapat di jelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.
Hasil Uji Hipotesis Terhadap Variabel Penelitian

Hipotesis	Tanda	Koefisien Parameter (Original Sampel)	t statistik	PValue	Status
H1 Kompensasi berpengaruh pada motivasi	+	-0.0462	0.2999	0.7644	Tidak Terbukti
H2 Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada motivasi kerja	+	-0.0570	0.4071	0.6841	Tidak Terbukti
H3 Lingkungan kerja berpengaruh pada motivasi kerja	+	0.3455	3.0812	0.0022	Terbukti
H4 Kompensasi berpengaruh pada <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)	+	0.1529	1.4068	0.1601	Tidak Terbukti
H5 Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)	+	0.0262	0.2070	0.8361	Tidak Terbukti
H6 Lingkungan kerja berpengaruh pada <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)	+	0.4094	3.6882	0.0003	Terbukti
H7 Motivasi kerja berpengaruh pada <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)	+	0.2147	2.2178	0.0270	Terbukti

Mengacu kepada hasil menunjukkan hasil uji hipotesis untuk membuktikan bahwa hipotesis terbukti atau tidak dilakukan dengan pengujian menggunakan software SmartPLS 3.3 dengan nilai p

Value di bawah 0.05, dari ke lima hipotesis yang sudah dilakukan pengujian ada sebagian besar yang tidak terbukti yaitu H1: kompensasi berpengaruh pada motivasi dengan nilai p Value sebesar 0.764 lebih besar dari nilai p Value yang ditetapkan yaitu 0.05, H2: kepemimpinan transformasional berpengaruh pada motivasi kerja dengan nilai p Value sebesar 0.684 lebih besar dari nilai p Value yang ditetapkan yaitu 0.05, H4: kompensasi berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai p Value sebesar 0.160 lebih besar dari nilai p Value yang ditetapkan yaitu 0.05, H5: kepemimpinan transformasional berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai p Value sebesar 0.836 lebih besar dari nilai p Value yang ditetapkan yaitu 0.05. hipotesis yang lain menunjukkan uji yang dapat membuktikan hipotesis dari penelitian ini.

Uji Analisis Mediasi

Analisis Mediasi dilakukan guna mengetahui bagaimana peran pengaruh langsung atau tidak langsung antara variabel X terhadap Y, variabel mediasi sering disebut dengan variabel intervening atau di kodekan dengan Y1 dengan demikian untuk melakukan uji analisis mediasi dapat dilakukan dengan software SmartPLS 3.3 untuk hasil ujinya akan di jelaskan di dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.
Specific Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Value
K (X1) → MK (Y1) → OCB (Y2)	-0.009	-0.010	0.034	0.284	0.776
KT (X2) → MK (Y1) → OCB (Y2)	-0.012	-0.008	0.033	0.363	0.716
LK (X3) → MK (Y1) → OCB (Y2)	0.074	0.076	0.046	1.607	0.108

Mengacu pada tabel di atas menunjukkan bahwa uji efek mediasi yang dilakukan menunjukkan pengaruh X1 (kompensasi) terhadap Y2 (*organizational citizenship behavior*) melalui mediasi Y1 (motivasi kerja) maka diperoleh nilai t-statistik $0.284 < 1,96$ dan memiliki nilai p-value $0.776 > 0,05$ yang di tandai dengan nilai original sample (koefisien parameter) sebesar -0.009. Selanjutnya pengaruh X2 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y2 (*organizational citizenship behavior*) melalui mediasi Y1 (motivasi kerja) maka diperoleh nilai t-statistik $0.363 < 1,96$ dan memiliki nilai p-value $0.716 > 0,05$ yang di tandai dengan nilai original sample (koefisien parameter) sebesar -0.012. Kemudian X3 (lingkungan kerja) terhadap Y2 (*organizational citizenship behavior*) melalui mediasi Y1 (motivasi kerja) maka diperoleh nilai t-statistik $1.607 < 1,96$ dan memiliki nilai p-value $0.108 > 0,05$ yang di tandai dengan nilai original sample (koefisien parameter) sebesar 0.074.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa kompensasi terhadap motivasi kerja ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien negatif sebesar -0.046 yang berarti tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.764, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kompensasi terhadap motivasi kerja. Tingginya kompensasi yang diberikan perusahaan secara tidak langsung akan berpengaruh pada meningkatnya target atau beban kerja. Pemimpin perusahaan terus memotivasi karyawannya untuk bekerja maksimal agar target kerja yang dibebankan tersebut bisa tercapai. Tingginya target kerja terkadang menjadikan pemimpin perusahaan memberikan motivasi lebih pada karyawan. Pemberian motivasi yang terlalu berlebihan justru akan menjadikan karyawan merasa bosan dan menganggap motivasi tersebut hanya suatu paksaan bahkan ancaman dari pimpinan agar terget kerja tercapai sehingga kompensasi yang tinggi bisa diperoleh. Berdasarkan keadaan tersebut sangatlah wajar apabila tingginya kompensasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja.

Penelitian ini mendukung pernyataan yang dikemukakan dari penelitian yang dilakukan oleh Emmy Juliningrum & Sudiro (2016), dimana di dalamnya dikatakan bahwa kompensasi tidak ada berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa gaji, pembayaran insentif, bonus, tunjangan, asuransi, rekreasi tidak memiliki dampak terhadap motivasi

kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lubis, (2021), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien negatif sebesar -0.057 yang berarti tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai *P values* yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.684 , sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh karyawan PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta), seperti kepala sekolah memiliki kharisma, dapat memberikan inspirasi, dan dapat menstimulasikan pemikirannya, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap motivasi kerja. Dalam hal ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para karyawan tetap memiliki motivasi kerja yang baik, sesuai dengan peraturan kerja di PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta) yang berlaku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siswatiningsih et al (2018), dimana di dalamnya dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja tidak signifikan. Namun penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Y. Octaviani & Wulansari, (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian 3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja terhadap motivasi kerja ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien positif sebesar 0.345 yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai *P values* yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.002 , sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada di PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta), akan memberikan dampak juga pada motivasi kerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dan tujuan organisasi; membuat tempat kerja lebih menyenangkan, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang nyaman mengurangi keluhan dan tingkat ketidakhadiran karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

Hasil ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Pranitasari et al (2018) menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Herawati Khotmi, (2020) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien positif sebesar 0.152 yang berarti tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai *P values* yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.160 , sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dodi Kusuma Hadi Soedjoko & Restin Meilina, (2019), dimana di dalamnya dikatakan variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Abu Sayef Md. Muntaquimul Bari Chowdhuri, (2018), yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan signifikan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien positif sebesar 0.026 yang berarti tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai *P values* yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.836 , sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin atau manager tidak mempengaruhi peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)*.

behavior (OCB) bawahan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) para karyawan dapat ditingkatkan tanpa dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan transformasional manager.

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih & Lie Liana, (2015), dimana di dalamnya dikatakan variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al (2021), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis 6 menunjukkan bahwa lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien positif sebesar 0.409 yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.000, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2020), dimana di dalamnya dikatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta). Namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyandini et al (2020) menyatakan tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis 7 menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) ditunjukkan hasil penelitian dengan pengaruh koefisien positif sebesar 0.214 yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.027, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Putra & Sudibya, (2018) dimana di dalamnya dikatakan variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Khasanah, (2016), menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terdapat beberapa kesimpulan bahwa variabel independen mampu mempengaruhi terhadap variabel dependen, namun di sisi lain terdapat sebagian hipotesis yang tidak terbukti ialah kompensasi terhadap motivasi kerja, hal ini perlu adanya upaya memberikan pelatihan kerja pada karyawan karena dengan adanya pemberian motivasi yang terlalu berlebihan justru akan menjadikan karyawan merasa bosan dan menganggap motivasi tersebut hanya suatu paksaan bahkan ancaman dari pimpinan agar terget kerja tercapai sehingga kompensasi yang tinggi bisa diperoleh. Kemudian hipotesis lain yang tidak terbukti yaitu kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh karyawan PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta), seperti kepala sekolah memiliki kharisma, dapat memberikan inspirasi, dan dapat menstimulasikan pemikirannya, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, hipotesis lain yang tidak terbukti ialah kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mayoritas sudah tinggi pada karyawan PT. Serasi Autoraya (Trac – Astra Rent Car Yogyakarta), tidak begitu bergantung pada kompensasi yang mereka terima. Terakhir, hipotesis lain yang tidak terbukti ialah kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), artinya *organizational citizenship behavior* (OCB) para karyawan dapat ditingkatkan tanpa dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan transformasional manager.

DAFTAR PUSTAKA

- Abda Alif. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 152573.
- Ahmad, A., Purwana, D., & Saptono, A. (2020). The Influence of Leadership and Work Environment toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Satisfaction. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 57–71. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.64>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Angesty, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT.Indo Acidatama Tbk. *Jurnal Bina Manajemen*, 8(1), 96–115.
- Dodi Kusuma Hadi Soedjoko, & Restin Meilina. (2019). Implikasi Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Drajat Verianto. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. 20, 1–15.
- Ghozali, I. (2011). Penerapan analisis multivariat dengan program SPSS (5th ed.).
- Herawati Khotmi. (2020). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pada Yamaha Sip (Surya Inti Putra) Sayang-Sayang Mataram. *Journal Ilmiah Rinjani: Media Informasi Ilmiah ...*, 8(1). <https://jurnal.ugr.ac.id/index.php/jir/article/view/67>
- Lubis, F. R. A. (2021). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Work Motivation during the Covid 19 Pandemic at PT . Asoka Arians Properti - Medan. 5(36), 1014–1018.
- Muez, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Finansial terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus: Pegawai Negeri Sipil di Instansi Pemerintahan XYZ).
- Nugrahaningtyas, D. F., Suprayitno, & Wibowo, E. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(3), 485–497.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (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*, 2(2), 1–24.
- Octaviani, E. N., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan PT Woonam Music, Ngoro-Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(1), 107–114.
- Octaviani, Y., & Wulansari, P. (2020). Pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada karyawan pt.pln unit induk pembangunan jawa bagian tengah i. 7(2), 2378–2384.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior. <file:///D:/Pasca Sarjana/Bekal Thesis/Jurnal Indo/Ocb/Organ.Html>
- Permatasari, D. V., Ghalib, S., & Irwansyah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 6(1), 36–42.

- Pradita, M. Y. (2017). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 95. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.95-104>
- Pranitasari, D., Trianah, L., & Taufik, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja. *Media Manajemen Jasa*, 6(2), 18–29. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162.
- Purwaningsih, Y. E., & Liana, L. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kepuasan Kerja Pada PT Manda Putra Nusantara.
- Purwaningsih, Y. E., & Lie Liana. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong Aec Pada 2015. *Prosiding Seminar Nasional*, 1–18.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Puspitaningrum, R. R. (2018). Pengaruh Gender, Level Pendidikan, Tingkat Pendapatan, dan Keragaman Etnis Terhadap Perilaku Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Penerapan Theory of Planned Behavior). 1–109.
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organisational Citizenship Behavior. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 7(2), 203–214. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.86>
- Rahman, Md. H. A., & Abu Sayef Md. Muntaquimul Bari Chowdhuri. (2018). Effect of Employee Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB): a Study on Private Commercial Banks In Bangladesh. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(5), 848–863.
- Seni, N. N. A., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Theory of Planned Behavior Untuk Memprediksi Niat Berinvestasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12, 4043. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i12.p01>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Siti Khasanah. (2016). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Loyalitas Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Kecamatan Rowokele). 148, 148–162.
- Tan, R., & Tarigan, Z. J. H. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada 3H Motosport. *Ágora*, 5(1), 56046. <https://www.neliti.com/publications/56046/pengaruh-kompensasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-organizational-citizenship-behav>
- Warna, E., Suratno, & Tiara. (2020). Pengaruh Upah Kerja, Penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Ekonomi Di Sma Negeri Se Kota Jambi. 1(2), 354–369. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Wongkar, E. E., Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)

Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20992>

Z, Z., & Rifma. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri Padang Pariaman. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 9(2), 37–52. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/110549>