

**PENGARUH PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KOTA SURABAYA**

**Febriyanti Pamungkassari<sup>1</sup>**

*Universitas Negeri Surabaya*

*Jl. Ketintang Surabaya 60231*

Email korespondensi: [febriyanti.pamungkassari@gmail.com](mailto:febriyanti.pamungkassari@gmail.com)

***Abstract***

*The purpose of this study was to determine the effect of organizational citizenship behavior, work environment and work motivation on the performance of employees of the Surabaya City Financial and Asset Management Agency. The data for this study were collected through a survey using a questionnaire distributed to 211 employees at the Surabaya City Financial and Asset Management Agency. The sampling technique for this study used Non-Probability Sampling with a saturated sampling method. The approach to this study is a quantitative study using data analysis, namely multiple linear regression. The results of the study indicate that organizational citizenship behavior has an effect on the performance of employees of the Surabaya City Financial and Asset Management Agency. The work environment has an effect on the performance of employees of the Surabaya City Financial and Asset Management Agency and work motivation has an effect on the performance of employees of the Surabaya City Financial and Asset Management Agency.*

***Keywords:*** *Organizational Citizenship Behavior, Work Environment, Work Motivation and Employee Performance*

**1. PENDAHULUAN**

Globalisasi menimbulkan tantangan yang lebih besar bagi organisasi dengan menjadikan pertumbuhan salah satu tujuan yang paling diinginkannya. Peningkatan berkelanjutan sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi dan keberhasilan jangka panjang. Pertumbuhan berkelanjutan difasilitasi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Efisiensi, produktivitas, dan inovasi organisasi secara langsung terkait dengan kualitas, keterampilan, dan kinerja departemen SDM. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi strategi yang efektif bagi manajemen SDM supaya mendukung pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Pengembangan teknologi, perubahan demografis, dan persyaratan pasar yang berubah secara dinamis adalah tantangan bagi manajemen SDM untuk menemukan cara baru untuk memenuhi persyaratan organisasi (Basuki, 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap sebagai aset yang sangat penting dan berperan sebagai penggerak utama dalam semua kegiatan di suatu lembaga. Oleh karena itu, penting untuk menangani aspek ini secara efektif melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Marnis (2018: 4), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menilai bahwa tenaga kerja adalah

aset yang sangat berharga dan memainkan peran sentral dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini melibatkan penerapan berbagai fungsi dan aktivitas untuk menjamin penggunaan sumber daya manusia tersebut secara efisien dan adil demi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Dengan demikian apabila manajemen sumber daya manusia tidak berjalan dengan baik dapat menjadi penghalang utama dalam kepuasan karyawan dan pencapaian sukses bagi organisasi.

Di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya, terdapat permasalahan mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi terutama pegawai yang bertugas sebagai penyelia yang ada di kantor memiliki sikap enggan untuk saling membantu pekerjaan sesama pegawai. Terdapat 6 kelompok penyelia yang bertugas mendampingi OPD dimana setiap kelompok terdiri dari penyelia dan pendamping tetapi jika keduanya kerepotan terkadang kelompok lain enggan untuk membantu.

Hasil penelitian Kurniawan *et al.* (2019) menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Agustin dan Wijayanti (2023) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Krisnawan (2024) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian penelitian Lukito dan Petra (2020) Hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Warongan *et al.* (2022) membuktikan variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Hidayat (2021) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Berdasarkan penjelasan dari Sugiyono (2019:2) metode penelitian adalah pendekatan ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu. Prosedur, teknik, alat, dan rancangan yang diterapkan sangat berhubungan dengan metode penelitian. Rancangan penelitian perlu sesuai dengan metode penelitian yang telah ditentukan. Tata cara, metode, dan perangkat yang diterapkan dalam penelitian harus sejalan dengan pendekatan penelitian yang telah ditentukan. Pendekatan yang diterapkan dalam studi ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif.

Seluruh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya yang berjumlah 211 pegawai menjadi populasi yang digunakan peneliti. Semua pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya menjadi sampel penelitian. Uji instrument dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi, uji T, dan uji F.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Berikut hasil uji validitas:

Tabel 1. Hasil Perhitungan Uji Validitas

Indikator	$r$ hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	Tanda	$r$ tabel	Keterangan
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1)				
X1.1	0,715	>	0,113	Valid
X1.2	0,792	>	0,113	Valid
X1.3	0,810	>	0,113	Valid
X1.4	0,609	>	0,113	Valid
X1.5	0,696	>	0,113	Valid
Lingkungan Kerja (X2)				
X2.1	0,646	>	0,113	Valid
X2.2	0,686	>	0,113	Valid
X2.3	0,615	>	0,113	Valid
X2.4	0,663	>	0,113	Valid
X2.5	0,717	>	0,113	Valid
X2.6	0,562	>	0,113	Valid
X2.7	0,625	>	0,113	Valid
X2.8	0,579	>	0,113	Valid
X2.9	0,569	>	0,113	Valid
X2.10	0,664	>	0,113	Valid
X3.1	0,751	>	0,113	Valid
X3.2	0,753	>	0,113	Valid
X3.3	0,720	>	0,113	Valid
X3.4	0,730	>	0,113	Valid
X3.5	0,743	>	0,113	Valid
Kinerja Pegawai (Y)				
Y.1	0,648	>	0,113	Valid
Y.2	0,648	>	0,113	Valid
Y.3	0,785	>	0,113	Valid
Y.4	0,791	>	0,113	Valid
Y.5	0,630	>	0,113	Valid
Y.6	0,636	>	0,113	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai korelasi suatu butir  $> 0,113$ . Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua

pernyataan untuk variabel perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah valid dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi kestabilan atau konsistensi dari alat ukur, seperti kuesioner. Hasil pengujian reliabilitas terkait variabel independen dan dependen disajikan di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Tanda	Minimal Cronbach's Alpha yang Disyaratkan	Keterangan
1	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1)	0,774	>	0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X2)	0,833	>	0,60	Reliabel
3	Motivasi (X3)	0,792	>	0,60	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0,781	>	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

Menurut Tabel 2 terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai Cronbach Alpha yang melebihi batas minimum yang ditentukan, yaitu 0,60. Dengan demikian, faktor-faktor seperti perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan performa karyawan menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Seluruh pernyataan tersebut menunjukkan tingkat keandalan yang memuaskan dan dapat diterapkan dalam analisis penelitian ini.

3. Uji Asumsi Klasik  
a. Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Perhitungan Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		211
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.38703975
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.072
	Negative	-.047
Kolmogorov-Smirnov Z		1.048
Asymp. Sig. (2-tailed)		.222

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

Nilai signifikansi ditentukan berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov sebesar  $0,222 = 22,2\%$  dimana nilai tersebut berada diatas  $0,5\%$  atau  $0,05$ . Artinya variabel variabel *unstandardized* berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pada Gambar 1 *scatterplot* dapat dilihat pada Lampiran 1 menunjukkan bahwa data tersebar secara merata. Hal tersebut ditinjau dari penyebaran data yang berada diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Selain itu pada gambar *scatterplot* tidak terdapat pola yang jelas dan menyebar sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas pada Tabel 4 dapat dilihat pada Lampiran 2 dibawah didapatkan nilai *tolerance* untuk perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar  $0,579 > 0,1$ , lingkungan kerja sebesar  $0,376 > 0,1$ , motivasi sebesar  $0,452 > 0,1$ , dan Nilai VIF perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar  $1,728 < 10,00$ , lingkungan kerja sebesar  $2,663 < 10$ , motivasi sebesar  $2,211 < 10,00$  sehingga mencatat bahwa tidak ada satu pun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang menunjukkan gejala multikolinearitas.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan analisis dengan program SPSS diperoleh hasil analisis regresi linier berganda seperti terangkum pada Tabel 5 yang dapat dilihat pada Lampiran 3.

Berdasarkan output diatas, didapat persamaan regresi linier sederhananya sebagai berikut:

$$Y = 0,422 + 0,466 X1 + 0,238 X2 + 0,195 X3 + e$$

1. Nilai *constant* sebesar 0,422 artinya jika variabel perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja dan motivasi bernilai 0 (nol), maka nilai variabel kinerja pegawai (Y) akan berada pada angka 0,422. Atau jika ada pengaruh dari variabel-variabel bebas perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja maka kinerja pegawai mengalami perubahan.
2. Nilai koefisien perilaku kewarganegaraan organisasi (b) sebesar 0,466 menunjukkan bahwa jika perilaku kewarganegaraan organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,466 dengan asumsi variabel bebas lain konstan yang artinya ketika perilaku kewarganegaraan organisasi meningkat maka akan menyebabkan kenaikan terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien lingkungan kerja (b) sebesar 0,238 menunjukkan bahwa jika perilaku kewarganegaraan organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,238 dengan asumsi variabel bebas lain konstan yang artinya ketika perilaku kewarganegaraan organisasi meningkat maka akan menyebabkan kenaikan terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai koefisien motivasi (b) sebesar 0,195 menunjukkan bahwa jika motivasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,195 dengan asumsi variabel bebas lain konstan yang artinya ketika motivasi meningkat maka akan menyebabkan kenaikan terhadap kinerja pegawai.

### Analisa Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil Tabel 6 yang dapat dilihat pada Lampiran 4 menunjukkan nilai R Square = 0,601 = 60,1%. Berarti, variabel bebas perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel bebas kinerja pegawai sebesar 60,1% dan sisanya 39,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

### Uji T

Berdasarkan hasil perhitungan variabel perilaku kewarganegaraan organisasi dapat disimpulkan mengenai uji T (parsial) yang dapat ditunjukkan pada Lampiran 5 ditunjukkan dengan menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 (alpha 5%). Selain itu melalui t hitung yang menunjukkan nilai 7,922 dibandingkan dengan T tabel ( $\alpha/2; n-k-1$ ) yaitu (0,025;207) diperoleh T tabel sebesar 1,96 yang berarti T hitung > T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya.

Berdasarkan hasil perhitungan variabel lingkungan kerja dapat disimpulkan mengenai uji T (parsial) ditunjukkan dengan menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,004 yang berarti dibawah 0,05 (alpha 5%). Selain itu melalui T hitung yang menunjukkan nilai 2,920 dibandingkan dengan T tabel ( $\alpha/2;n-k-1$ ) yaitu (0,025;207) diperoleh T tabel sebesar 1,96 yang berarti T hitung > T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Surabaya.

Berdasarkan hasil perhitungan variabel motivasi dapat disimpulkan mengenai uji T (parsial) ditunjukkan dengan menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 (alpha 5%). Selain itu melalui T hitung yang menunjukkan nilai 3,374 dibandingkan dengan T tabel ( $\alpha/2;n-k-1$ ) yaitu (0,025;207) diperoleh T tabel sebesar 1,96 yang berarti T hitung > T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Artinya, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Surabaya.

### Uji F

Berdasarkan hasil Uji F dalam Tabel 8 yang disajikan pada Lampiran 6 menunjukkan Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 372,183 ini lebih besar daripada  $F_{tabel}$  sebesar 2,90. Demikian juga dengan nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai signifikan yang digunakan yaitu  $\alpha = 5\%$  atau 0,05. Artinya bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya.

### Pengaruh Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari Barnard menjelaskan teori perilaku kewarganegaraan dalam organisasi, menekankan bahwa keinginan individu untuk berkontribusi pada sistem kerjasama sangat krusial untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik sebagai suatu sistem kolaboratif, setiap anggota diharuskan untuk bersikap sesuai norma tertentu dan menunjukkan komitmen yang diperlukan. Dengan adanya sistem ini, terbangun kesadaran kolektif bahwa partisipasi yang bersifat sukarela dari setiap orang berkontribusi positif bagi organisasi secara umum (Muhdar, 2015: 10).

Hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja adalah ketika seorang karyawan melakukan berbagai aktivitas, tidak selalu didorong oleh kepentingan pribadi. Di sisi lain, mereka mungkin merasa puas ketika berhasil memberikan dukungan atau menjalankan tugas tambahan di luar tanggung jawab mereka. Perilaku ini menggambarkan rasa ketergantungan satu sama lain di dalam organisasi, yang diistilahkan sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi (Kurniawan *et al.*, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Kurniawan *et al.* (2019) bahwa perilaku kewarganegaraan di dalam organisasi memberikan dampak yang cukup besar terhadap performa karyawan. Kewarganegaraan dalam organisasi mengacu pada partisipasi individu yang melebihi standar peran di tempat kerja, dan mereka mendapatkan pengakuan berdasarkan hasil kinerja yang telah mereka capai. Tindakan kewarganegaraan di organisasi ini melibatkan sejumlah

aktivitas, seperti memberikan dukungan kepada teman sejawat, ikut serta sebagai relawan dalam tugas ekstra, serta mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku di lingkungan kerja. Tindakan-tindakan ini mencerminkan "kontribusi tambahan pegawai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2023), yang membuktikan bahwa sikap kewarganegaraan di dalam organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian oleh Anwar dan Ahmadi (2021) juga mengungkapkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kewarganegaraan di dalam organisasi berakar dari faktor-faktor kerja, seperti gaji, peluang untuk naik jabatan, kenyamanan fasilitas yang disediakan di lingkungan kerja, serta adanya penghargaan (*Reward*) dari atasan setiap kali menyelesaikan tugas dengan baik.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini sejalan dengan Afandi (2018: 65) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja mencakup semua hal yang berada di sekitar pegawai dan dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Di kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya, terdapat banyak faktor dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai seperti pencahayaan yang cukup yang membantu pegawai dapat bekerja lebih cepat dan fokus, perlengkapan kerja seperti komputer, laptop dan kendaraan yang membantu pegawai untuk bekerja di dalam maupun di luar kantor, serta kenyamanan dan keamanan kerja yang dapat memberikan ketentraman hati pegawai sehingga mereka dapat bekerja dengan baik, serta hubungan antar rekan kerja maupun dengan atasan yang mana hubungan ini membentuk suatu ikatan kerja yang mana jika terdapat kendala atau hambatan maka dengan komunikasi yang baik akan dapat segera terselesaikan.

Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja adalah jika lingkungan kerja yang kondusif akan memotivasi individu atau tim untuk meningkatkan kinerja mereka dan memiliki sikap yang positif, seperti loyalitas yang kuat, semangat, rasa bangga terhadap pekerjaan, kolaborasi, serta disiplin dalam menjalankan tugas dengan integritas dan kepercayaan yang penuh. Suasana kerja juga dapat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan performa pegawai. Berdasarkan temuan studi yang dilakukan oleh Karmaley (2023), lingkungan di tempat kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika lingkungan kerja terasa nyaman dan aman, karyawan akan lebih menikmati pekerjaan mereka, yang membantu mereka dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Tempat kerja yang nyaman dan mendukung akan membantu meningkatkan kualitas dan jumlah kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Agustin dan Wijayanti (2023) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor lingkungan kerja sangat mempengaruhi seberapa efektif kinerja para karyawan. Salah satu faktor krusial bagi peningkatan kinerja adalah lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Dengan demikian, suasana kerja yang mendukung adalah kondisi di mana pegawai dapat memberikan sumbangsih yang berarti bagi perkembangan perusahaan. Hasil penelitian Charli *et al.* (2020), juga membuktikan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada dilingkungan individu baik dari segi lokasi, rekan kerja, sarana dan prasarana yang dapat memenuhi seluruh kegiatan dan kebutuhan individu dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian Karmaley (2023) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja, dan dapat memengaruhinya untuk melakukan tugas yang diberikan.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini sejalan dengan Afandi (2018:12) yang mengutarakan motivasi adalah kekuatan internal yang muncul pada seorang pegawai, dipicu oleh semangat, inspirasi, dan hasrat untuk menjalani suatu kegiatan dengan tulus, penuh kebahagiaan, dan keseriusan. Dengan demikian, aktivitas yang dilakukan akan diarahkan untuk mencapai hasil yang baik dan berkualitas. Di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya, pegawai yang senantiasa memiliki motivasi yang tinggi seperti semangat kerja, gaji yang cukup serta kesempatan untuk mendapatkan pengembangan diri semacam pelatihan dapat memberikan potensi terbaiknya dalam segala pekerjaan yang dihadapi sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan memberikan kinerja yang optimal bagi instansi.

Hasil ini juga sejalan dengan teori Sutrisno (2019:146) mengartikan motivasi kerja adalah cara untuk memberi dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Ketika karyawan merasa didukung, semangat mereka untuk bekerja akan meningkat. Motivasi diakui sebagai salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk melaksanakan aktivitas di perusahaan atau instansi.

Hubungan antara motivasi dan kinerja dijelaskan bahwa semua elemen yang memotivasi seseorang untuk bekerja, baik yang bersumber dari dalam dirinya (intrinsik) ataupun yang berasal dari luar (ekstrinsik), di sebut sebagai sumber motivasi kerja. Aspek-aspek ini mendorong individu untuk melaksanakan tugas atau aktivitas dalam pekerjaan mereka. Semangat untuk bekerja adalah dorongan yang timbul saat individu terlibat dalam aktivitas di sebuah organisasi (Karmaley, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kurniawan *et al.* (2019), yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Charli *et al.* (2020) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dorongan, dukungan, atau semangat yang disebut motivasi kerja membantu karyawan untuk menjalankan tanggung jawab mereka dengan penuh semangat, menghasilkan kinerja optimal, dan menyelesaikan tugas tepat waktu dengan standar kualitas tertinggi. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa motivasi kerja memiliki nilai koefisien yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya, meskipun masih tergolong baik. Hal ini disebabkan oleh dampak positif dan signifikan yang ditimbulkannya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan sebaiknya memperhatikan imbalan yang tepat bagi setiap pencapaian kerja

atau prestasi yang diraih oleh karyawan. Selain itu, penting untuk memberikan peluang promosi, mengakui kinerja, dan menjamin keamanan di tempat kerja. Hasil penelitian Karmaley (2023) juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. KESIMPULAN**

##### **Simpulan**

1. Perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja sehingga mampu menciptakan kinerja pegawai yang optimal.
2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya. Faktor tempat kerja memiliki dampak besar pada seberapa baik kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena tempat kerja yang menyenangkan merupakan salah satu komponen penting untuk meningkatkan kinerja.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya. Motivasi kerja merupakan dorongan, dukungan atau penyemangat bagi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara antusias dengan hasil yang maksimal dan tepat waktu dengan hasil terbaik

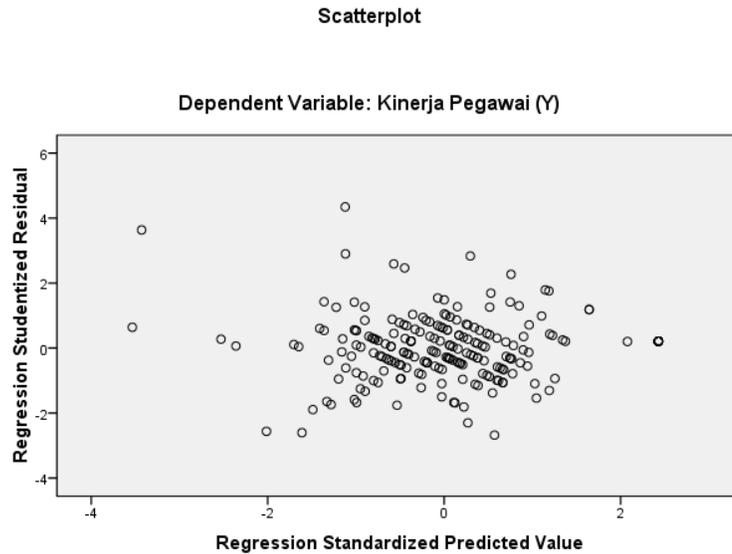
##### **Saran**

1. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja, untuk itu Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kotaharus selalu membuat suasana kerja menjadi lebih kekeluargaan melalui peran pimpinan untuk membangun semangat kerja guna memberikan kinerja yang terbaik bagi instansi.
2. Peningkatan lingkungan kerja dapat dilakukan melalui evaluasi dari setiap fasilitas kantor serta kemandirian kerja dimana setiap fasilitas yang rusak atau tidak dapat berfungsi dengan baik harus segera dilakukan perbaikan untuk mendukung kinerja pegawai.
3. Peningkatan motivasi kerja diharuskan bagi para pimpinan untuk lebih responsif dalam melakukan pendekatan bagi pegawai, terutama bagi mereka yang memiliki permasalahan kerja sehingga tidak mengganggu aktivitas pekerjaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2018). *Concept & indicator human resources management for management research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agustin, R., & Wijayanti, M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *Journal on Education*, 5(4), 12775–12790.
- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh organizational citizenship behavior dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Prosiding Manajerial dan Kewirausahaan*, 5, 21–38.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Charli, C. O., Sari, P. I. P., & Ade, F. S. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 1–11.
- Hidayat. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
- Marnis, & Priyono. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Sidoarjo: Zifatama.
- Muhdar. (2015). *Organizational citizenship behavior perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Karmaley, H. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mataru Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(19), 319–334.
- Krisnawan, I. N. Y. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 749–759.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak organizational citizenship behavior, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(2), 148–160.
- Lukito, R., & Petra, K. (2020). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Jurnal Agora*, 8(2).
- Rahayu, S. S., Barlian, B., & Arif. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada aparat sipil negara Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya). *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 1(4), 70–91.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.

**Lampiran 1**



**Gambar 1**  
**Sumber: Output SPSS, diolah (2025)**

**Lampiran 2**

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.422	.197		2.146	.033		
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1)	.466	.059	.457	7.922	.000	.579	1.728
Lingkungan Kerja (X2)	.238	.082	.209	2.920	.004	.376	2.663
Motivasi (X3)	.195	.058	.220	3.374	.001	.452	2.211

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

**Lampiran 3**

Tabel 5. Analisis Regresi Linear Berganda

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.422	.197		2.146	.033
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1)	.466	.059	.457	7.922	.000
Lingkungan Kerja (X2)	.238	.082	.209	2.920	.004
Motivasi (X3)	.195	.058	.220	3.374	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

**Lampiran 4**

Tabel 6. Koefisien Determinasi

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.601	.595	.38983

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X3), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

**Lampiran 5**

Tabel 7. Hasil Uji T (Parsial)

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.422	.197		2.146	.033
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1)	.466	.059	.457	7.922	.000
Lingkungan Kerja (X2)	.238	.082	.209	2.920	.004
Motivasi (X3)	.195	.058	.220	3.374	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)

**Lampiran 6**

Tabel 8. Uji F

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44.632	3	14.877	372.183	.000 <sup>a</sup>
Residual	8.274	207	.040		
Total	52.906	210			

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X3), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output SPSS, diolah (2025)