

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) PADA PEGAWAI
PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1
MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : DICKY SYAHPUTRA WADI
NPM : 2005160219
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 02 September 2025, pukul 08:30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : DICKY SYAHPUTRA WADI
N P M : 2005160219
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Prof. Dr. Hj. SITI MUJIATUN, S.E., M.M)

Penguji II

(MUSLIH, S.E., M.Si)

Pembimbing

(YUDI SISWADI, S.E., M.M)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

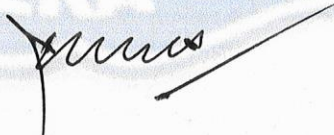
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : DICKY SYAHPUTRA WADI
N.P.M : 2005160219
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA
PEGAWAI PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

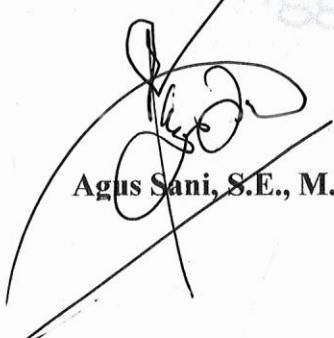
Pembimbing Tugas Akhir


Yudi Siswadi, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

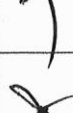

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

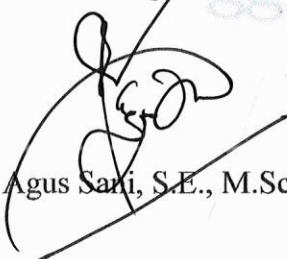

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

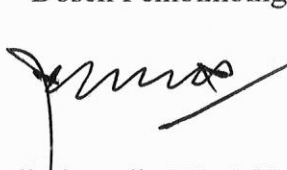
Nama Mahasiswa : Dicky Syahputra Wadi
NPM : 2005160219
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	hasil skripsi	28/6/2018	
Bab 2	hasil skripsi	5/6/2018	
Bab 3	hasil skripsi	16/6/2018	
Bab 4	Deskripsi hasil penelitian, Analisis Data & Data empiris, pembahasan hasil penelitian & bentuk empiris.	4/8/2018	
Bab 5	Kesimpulan & saran hasil penelitian & saran & kesimpulan	10/8/2018	
Daftar Pustaka	Menggunakan app Mendeley. Kristian Achul Doping & Doss Feb Nan.	"	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	see pros idangputra	25/8/2018	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Agustus 2018
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Yudi Siswadi, S.E., M.M.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dicky Syahputra Wadi
NPM : 20005160219
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2025
Pembuat Pernyataan



Dicky Syahputra Wadi

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA PEGAWAI PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

**DICKY SYAHPUTRA WADI
NPM 2005160219**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: dickysyahputrawadi@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 60 orang pegawai Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*. *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior*. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja , Kinerja Pegawai dan *Organizational Citizhenship Behavior*

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN EMPLOYEES OF PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

DICKY SYAHPUTRA WADI
NPM 2005160219

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
dickysyahputrawadi@gmail.com

The purpose of this study is to test and analyze the influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. The sample in this study used the Slovin formula totaling 60 employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Auter Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that Organizational Commitment directly has a significant effect on Employee Performance. Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance. Organizational Commitment has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on Employee Performance. Organizational Commitment indirectly has a significant effect on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior among employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Keywords: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance, and Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational citizenship behaviour (OCB) Pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Spiritualitas Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan Tugas akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta **Edi Susanto** dan Ibunda tercinta **Susilawati** yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan

seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Spiritualitas yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM,M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE,M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Agus Sani, SE, M.Sc** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Arif Pratama Marpaung, SE, M.M** selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Yudi Siswadi, S.E, M.M** Selaku Dosen Pembimbing Tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun Tugas akhir
9. Bapak **Muslih, S.E, M.Si** Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis dari awal kuliah hingga selesai perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

11. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

12. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2020

Dalam Tugas akhir ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga Tugas akhir ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alam

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2025

Penulis

DICKY SYAHPUTRA WADI
NPM 2005160219

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Rumusan Masalah	7
1.5. Tujuan Penelitian	8
1.6. Manfaat Penelitian	9
BAB 2 LANDASAN TEORI	11
2.1. Uraian Teoritis	11
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai	11
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai	12
2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja Pegawai	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai	17
2.1.2. Komitmen Organisasi.....	19
2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	19
2.1.2.2. Manfaat Komitmen Organisasi	21
2.1.2.3. Faktor Faktor Komitmen Organisasi.....	23
2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi	25
2.1.3. Kepuasan Kerja	26
2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.1.3.2. Manfaat Kepuasan Kerja.....	27
2.1.3.3. Faktor Faktor Kepuasan Kerja	29
2.1.3.4. Indikator Kepuasan Kerja.....	30

2.1.4. <i>Organizational citizenship behaviour</i>	32
2.1.4.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	32
2.1.4.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	33
2.1.4.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	36
2.1.4.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	38
2.2 Kerangka Konseptual	40
2.3 Hipotesis	45
BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1. Pendekatan Penelitian	47
3.2 Definisi Oprasional	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	49
3.4 Teknik Penarikan Sampel	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data	53
BAB 4 HASIL PENELITIAN	59
4.1. Hasil Penelitian	59
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	59
4.1.2 Identitas Responden	59
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	61
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	68
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	73
4.2. Pembahasan	82
BAB 5 PENUTUP	95
5.1. Kesimpulan	95
5.2. Saran	95
5.3. Keterbatasan Penelitian	96
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel	48
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	49
Tabel 3.3 Populasi	50
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	51
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	59
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden	60
Tabel 4.3 Umur Responden	60
Tabel 4.4 Identitas Berdasarkan Belanja.....	61
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Karyawan	62
Tabel 4.6 Skor Angket <i>Organizational Citizhenship Behavior</i>	64
Tabel 4.7 Skor Angket Komitmen Organisasi	65
Tabel 4.8 Skor Angket Kepuasan Kerja	67
Tabel 4.9. Validitas Konvergen	70
Tabel 4.10. Composite Reliability and Validity.....	71
Tabel 4.11. Validitas Discriminant Validity	72
Tabel 4.12. R Square	74
Tabel 4.13. F Square	75
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung.....	77
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	79
Tabel 4.16. Hipotesis Pengaruh Total	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 2.2 Model PLS	54
Gambar 4.1 <i>Partial Least Square</i>	69
Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis.....	76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia di masa datang merupakan salah satu titiksentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Maka dari itu kualitas sumber daya manusia menentukan kinerja perusahaan yang didukung oleh tenaga kerjanya. Tanpa adanya kualitas yang baik, maka perusahaan tidak akan dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Jika semua perusahaan memiliki keunggulan yang sama maka perusahaan akan semakin mengalami kemunduran dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Sondari et al, 2023).

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya. Organisasi akan sukses jika memiliki pegawai yang tidak hanya melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga menganggap organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Pada dunia kerja saat ini, organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja (*Job Performance*) yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Sugito et al, 2019).

Kinerja dilihat prestasi kerja yang merupakan hasil implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja seorang pegawai merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan (Gautama & Edalmen, 2020).

Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (Sondari et al, 2023).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap yang tercermin didalam perilaku pegawai didalam sebuah organisasi. Sikap tersebut meliputi kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat pegawai untuk tetap menjadi anggota didalam organisasi. Komitmen organisasi sangat penting demi menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, bangga dengan institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan diri sendiri sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai (Sitio, 2021).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang

tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. (Robbins & Judge, 2021).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja (Pane et al, 2022). Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja baik dengan pekerjaannya maupun dengan rekan kerja serta balasan yang diberikan untuk pekerja dan berbagai hal yang berkenaan dengan faktor fisik dan psikologis pekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kualitas kerja seseorang, semakin puas pegawai atas pekerjaannya semakin baik pula kinerjanya (Bahagia & Putri, 2021).

Kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong kinerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan merupakan suatu pertimbangan subjektif seorang pegawai atas keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan. Semakin bnyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginnya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup pegawai, karena sebagian waktunya dihabiskan untuk bekerja. Hal positif yang di peroleh adalah meningkatnya tingkat kerja individual. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karwayan semakin loyal pada perusahaan (Andriany, 2019).

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas

organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan baik dapat disebut pegawai yang baik (Gautama & Edalmen, 2020)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi instrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi (Siswadi et al, 2023).

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional I adalah bagian dari PTPN IV yang berfokus pada pengelolaan perkebunan kelapa sawit dan kegiatan agroindustri terkait di wilayah Sumatera Utara. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan produksi kelapa sawit dan memberikan kontribusi terhadap perekonomian daerah. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan I juga bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan implementasi program-program pengembangan masyarakat di wilayah kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis ditemukan beberapa masalah di PTPN IV Regional I diantaranya kinerja pegawai

yang rendah, seperti banyak beban pekerjaan yang diterima dengan target yang ditetapkan oleh pihak bank Sumut, menuntut para pegawai supaya bekerja keras dan adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti peraturan jam kerja yang ada di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Rendahnya kinerja pegawai tersebut ditandai dengan adanya pegawai yang tampak kelelahan dalam bekerja setiap harinya sehingga hasil kerja pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menurun.

Adapun masalah komitmen organisasi adalah masih rendahnya komitmen pemimpin dan pegawai terhadap peraturan yang telah dibuat hal ini dapat dilihat pada kondisi sering juga pimpinan dan pegawai kurang disiplin dalam menghargai waktu, sering terlambat masuk jam kerja dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan selain itu pegawai merasa bahwa gaji dan tunjangan sudah ditetapkan oleh Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, pegawai tidak terpacu atau termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, dimana pegawai dengan bekerja sedikit ataupun banyak akan mendapatkan gaji yang sama sehingga akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai

Adapun masalah yang menyangkut kepuasan kerja pegawai yaitu adanya beberapa pegawai yang merasa kurang puas terhadap Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan karena sering telatnya memberikan uang lembur atas pekerjaan yang telah diberikan, dan ketidakpuasan atas promosi jabatan yang terjadi di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sehingga hal tersebut diakui kurang sesuai atau tidak tepat sasaran sehingga banyak pegawai yang merasa kurang puas.

Dan masalah mengenai *Organizational Citizenship Behavior* adalah, sering kali ditemukan pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan tidak menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab mereka, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau berkontribusi dalam proyek tim. Hal ini dapat dikategorikan sebagai masalah dalam dimensi altruism dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Altruism mencakup perilaku sukarela yang bertujuan untuk membantu orang lain dalam organisasi

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai yang rendah, seperti banyak beban pekerjaan yang diterima dengan target yang ditetapkan oleh pihak Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Adanya kebiasaan pegawai yang tidak sesuai aturan kantor, hal ini terjadi karena pada saat jam istirahat dimana pegawai sering mengulur waktu untuk masuk ke kantor
3. Adanya rasa tidak puas pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan atas sering telatnya pemberian uang lembur dan ketidak transparan masalah promosi jabatan yang ada

4. *Organizational Citizenship Behavior* yang sangat rendah dengan dilihat pegawai tidak menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab mereka, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau berkontribusi dalam proyek tim.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dan tempat penelitian dilakukan pada Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
2. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
3. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
4. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?

5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
6. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
7. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan pada pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan pada pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan pada pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* prestasi yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2017)

Menurut (Hasibuan, 2019) mendefinisikan Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Dan menurut (Sabrina, 2021) kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai guna mencapai persyaratan kerja, yang dapat dikerjakan tepat waktu dan menghasilkan produk yang kualitasnya baik serta sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sehingga dimaknai kinerja pegawai dapat mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan.

Menurut (Bangun, 2019) Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*). Kinerja (*Performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi Instansi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu Instansi (Moehriono, 2018).

Adapun menurut (Kasmir, 2019) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

1. Tujuan Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan(Rudianto, 2018).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.

4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2. Manfaat Kinerja

Menurut (Bangun, 2019), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain : :

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan

identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan

kemampuan pegawai selanjutnya.

8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*Job Description*).

2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja Pegawai

Adapun kinerja pegawai dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam pegawai itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Sondari et al, 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Komitmen adalah suatu bentuk kebulatan tekad atas sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga kebijakan yang baik harus lahir dari sebuah komitmen.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau

memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Ia mengkategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatu emosi positif yang dilalui oleh pegawai. Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya.

Sedangkan menurut (Fitri & Endratno, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. *Organizational Citizenship Behavior*

sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan adanya rasa berkomitmen pegawai terhadap perusahaannya, membuat pegawai tersebut merasa bekerja dengan sungguh-sungguh. Dan melakukan pekerjaan yang tidak perlu di perintah atasannya, maka mereka akan dengan senang hati melakukannya.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah pandangan yang mempertimbangkan kesetiaan seorang pegawai terhadap suatu organisasi atau industri dan berkelanjutan dimana para peserta mengartikulasikan kepeduliannya kepada organisasi atau industri untuk kesuksesan dan kemajuan jangka panjang.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan

itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja atau *Performance* indikator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Menurut (Kasmir, 2019) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

Pengukur kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian. Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja pegawai menurut (Wibowo, 2020) yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

2.1.2. Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Setiap individu dalam mengerjakan sebuah sesuatu pekerjaan tentu memiliki pandangan yang berbeda dimata perusahaan. Dimana pekerjaan yang diberikan pihak perusahaan tentu dapat mengetahui seberapa serius pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang mampu menguntungkan pegawai dan perusahaan

Menurut (Bismala et al, 2019) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan

keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut (Siagian, 2016) Pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut (Luthans, 2018) Komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2017) Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Sedangkan menurut Menurut (Kaswan, 2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada tujuan dari Komitmen organisasi, yaitu :

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
 - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ideidenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Menurut (Luthans, 2018) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu komitmen organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi

Terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dimana kegiatan dilaksanakan (Moorhead, 2018), yaitu :

1. Ciri pribadi

Pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap pegawai.

2. Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja

Seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan caracara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

4. Rekan kerja

Team work yang yang baik, saling memberikan dukungan, bantuan, atau saran akan membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Hubungan baik dengan rekan kerja akan sangat berarti jika pekerjaan tersebut membutuhkan kerja sama tim.

Sementara menurut (Sopiah, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. Faktor personal

Yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya

2. Faktor organisasi

Meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.

3. Non-organizational

Yang meliputi *avalibleity of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka pegawai akan meninggalkannya

4. Karakteristik pekerjaan

Misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

5. Iklim organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan pegawai dalam berperilaku di suatu organisasi.

6. Pengalaman kerja

Hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara pegawai yang memang sudah

puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan pegawai yang baru saja bekerja

2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2021) indikator dari komitmen organisasi adalah :

1. *Affective commitment*

Hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.

2. *Continuance commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh pegawai. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.

3. *Normative commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang pegawai bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut (Luthans, 2018) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berkesinambungan.

Yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan pegawai pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol

Yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada di perusahaan tersebut. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja pegawai menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu di dalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwasannya Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini diwarnai oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan setiap pekerja terhadap pekerjaannya, apakah bahagia atau tidak bahagia sebagai hasil hubungan pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau

menjadi persepsi sikap mental, dan sebagai hasil dalam menilai pekerja terhadap pekerjaannya (Priansa, 2018).

Menurut (Robbins & Judge, 2021).menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi

Menurut (Hamali, 2019) bahwa Kepuasan kerja dalam perkerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap perkerjanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Dan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2017)

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Hamali, 2019) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha peningkatan kebahagiaan hidup.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.3.3 Faktor Faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut (Triatna, 2021) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3. Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Sedangkan Menurut (Robbins & Judge, 2021) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan.

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah.

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap pegawai merasa terpuaskan dengan jabatannya

4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut (Mangkunegara 2017) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. *Turn over.*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Pegawai- pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behaviour*

2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* juga merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Ada terdapat dua pendekatan terhadap konsep *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja In-role atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua ini adalah memandang *Organizational Citizenship Behavior* dari prinsip atau filosofi politik (Helmy & Pratama, 2021).

Menurut (Robbins & Judge, 2021) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi.

Menurut (McShane & Glinow, 2018) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah sebagai bentuk kerja sama dan bantuan kepada orang lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi

Menurut (Purwanto et al, 2021) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku individu yang tanpa diketahui secara langsung dalam reward juga sikap sukarela yang tidak tertulis pada tanggung jawab pekerjaan yang mampu diamati dan dapat berdampak positif di organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku yang membantu menjaga dan memperbaiki lingkungan sosial serta psikologis yang menunjang kinerja tugas (Pramono & Taloga, 2021).

Selanjutnya (Organ et al, 2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai.

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Organ et al, 2021) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

3. Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan kualitas performa yang baik.
5. Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
6. Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
7. Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
8. Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

Menurut (Podsakoff et al, 2000) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi, diantaranya adalah berikut :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menjadi suatu kebiasaan yang baik pada unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja

atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

2.1.4.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut (Wirawan, 2020) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yaitu ketertarikan kepada organisasi, menunjukkan sikap kepada organisasi sebagai keseluruhan. Pegawai ingin mempertahankan keanggotaannya dan tetap berada dalam organisasi.

3. Kepribadian

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yaitu suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya.

Menurut (Bodroastuti & Ruliaji, 2016) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yakni :

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting.

2.1.4.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut (McShane & Glinow, 2018) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terdiri dari lima indikator yaitu:

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal.

5. *Civic Virtue*

Civic Virtue merupakan 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).

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (*Civic Virtue*).
Serangkaian nilai dan tindakan yang mencerminkan tanggung jawab individu terhadap masyarakat dan negara.
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (*Altruism*).
Perilaku yang menunjukkan perhatian dan pengorbanan untuk kesejahteraan orang lain tanpa mengharapkan imbalan
3. Sikap sportif (*Sporsmanship*).
Perilaku yang mencerminkan integritas, rasa hormat, dan fair play dalam konteks olahraga dan kompetisi.
4. Kesadaran/hati-hati (*Concientiousnees*).
Dimensi ini mencerminkan sejauh mana seseorang menunjukkan sifat-sifat seperti ketelitian, tanggung jawab, disiplin, dan perhatian terhadap detail
5. Harmonisasi hubungan antar personal (*Interpersonal Harmony*).
Keadaan di mana individu dapat berinteraksi dengan orang lain secara positif, saling menghargai, dan menciptakan hubungan yang seimbang dan harmonis
6. Melindungi sumber daya perusahaan (*Protecting Company Resources*),
Tindakan dan kebijakan yang diambil untuk menjaga dan mengelola aset-aset perusahaan dengan baik, termasuk sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi.

7. Kesopanan/kehormatan (*Courtesy*).

Sikap dan perilaku yang mencerminkan rasa hormat, perhatian, dan pengertian terhadap orang lain dalam interaksi sosial. Kesopanan mencakup berbagai tindakan yang menunjukkan etika dan norma sosial yang baik, serta menciptakan suasana yang positif dalam hubungan antar individu

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauh mana keinginan pegawai dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Suhardi, 2022).

Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi umumnya mempunyai catatan kehadiran dan kinerja yang baik, serta menunjukkan kesetiaannya terhadap organisasi. (Pertiwi et al, 2022) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan menunjukkan kebiasaan-kebiasaan yang positif untuk memberikan upaya yang lebih banyak dalam bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan maka akan menunjukkan kualitas yang baik dalam bekerja sehingga tingkat pergantian pegawai terhadap perusahaan pun rendah (Hidayat et al, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Adhan et al, 2020) (Mujiatun et al, 2019), (Farisi et al, 2021), (Muis et al, 2018), dan (S. Hidayat & Lukito, 2020) yang menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana Kepuasan Kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pegawai itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai, akan dapat diselesaikan dengan baik, jika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Pada intinya, kepuasan kerja adalah bersifat individu dan setiap individu mempunyai kepuasan kerja yang berbeda satu sama lainnya (Mujiatun et al, 2019)

Kinerja pegawai dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Jufrizen et al, 2020).

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring et al, 2021), (Astuti & Iverizkinawati, 2019) dan (Syahputra & Jufrizen, 2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan pegawai (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikkan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Lesmana & Prayogi, 2021)

Komitmen continuance (berkelanjutan) mengacu pada kesadaran individu atas kerugian yang akan ditanggung bila meninggalkan organisasi sedangkan komitmen normative menunjukkan bagaimana individu dapat bertahan di dalam organisasi karena ia merasa memiliki tugas atau kewajiban moral terhadap organisasinya (Takdir & Ali, 2020)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi & Pane, 2020) dan (Abdelrahman et al, 2020) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diukur dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa, pegawai termotivasi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* disebabkan karena kinerja yang telah dicapai, tantangan dari pekerjaan,

adanya jenjang karir yang jelas dan hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh (Nasution et al, 2022), (Siswadi et al, 2023), (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* terdiri setiap pegawai maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Setiap Pegawai memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai (Jufrizen et al, 2020)

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al, 2021), (Jufrizen et al, 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.

Komitmen Organisasi menyatakan definisi dari komitmen organisasi sebagai perwujudan dari totalitas loyalitas individu terhadap identitas organisasi, Komitmen organisasional dari pegawai merupakan kekuatan yang diyakini

mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Adnan et al, 2020)

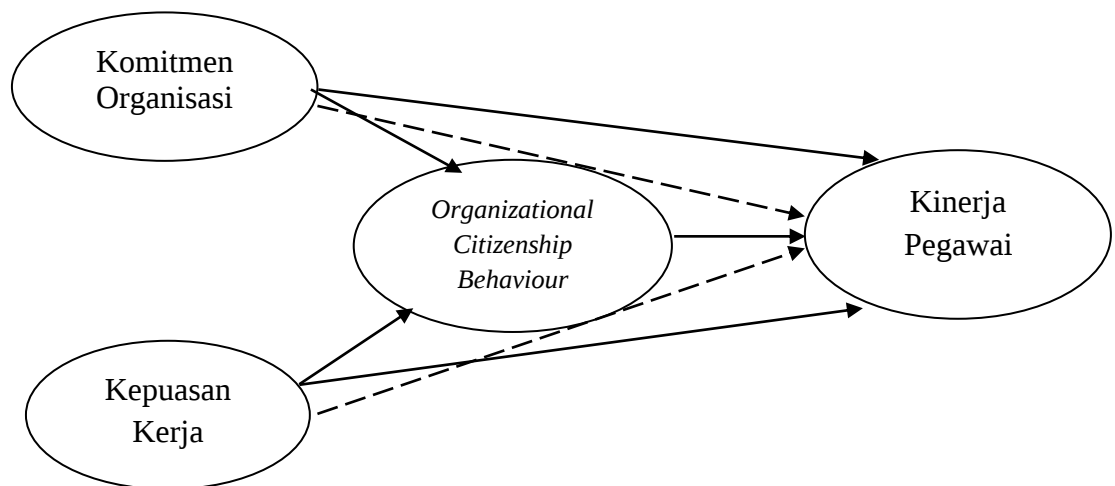
Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan (Piyandini et al, 2021), dan (Sitio, 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening

2.2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja pegawai otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020)

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayadi, 2019).

1. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
7. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformatif dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi komitmen organisasi.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Menurut (Sugiyono, 2019) definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Dalam penelitian ini definisi operasional yang diukur ada dua variabel, yaitu Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen

Variabel bebas (*independen variabel*) merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (terikat). Variabel Independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)

2. Variabel Penghubung

Variable mediasi adalah variable yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variable independen dengan variable dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat di amati dan di ukur.

Variabel Mediasi dalam penelitian ini adalah *Organization Citizenship Behavior* (Z).

3. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi daya tarik atau fokus penelitian, variabel ini juga dikenal sebagai variabel terikat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

Tabel. 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan	1. Kualitas (mutu) 2. Kuantitas (jumlah) 3. Waktu (jangka waktu) 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Pegawai Menurut (Kasmir, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Komitmen Organisasi (X1)	Komitmen organisasi adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.	1. <i>Affective Commitmen</i> 2. <i>Continuance Commitment</i> 3. <i>Normative Commitment</i> Menurut (Robbins & Judge, 2021)	1,2,3 4,5,6 7,8,9
Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja Menurut : (Robbins & Judge, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Organization Citizenship Behavior (Z)	<i>Organization Citizenship Behavior</i> sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efiseinsi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai.	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> Menurut : (McShane & Glinow, 2018)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan di Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Mei 2025 sampai dengan bulan September 2025.

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2025																			
		Mei				Juni				Juli				Agus				Septembe			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penelitian Pendahuluan	■	■																		
2.	Pengajuan Judul			■	■																
3.	Penyusunan Tugas akhir					■	■	■	■												
4	Bimbingan Tugas akhir									■	■	■	■								
4.	Seminar Tugas akhir													■							
5	Penyebaran Kuisioner													■	■	■					
6	Pengolahan Data														■	■	■				
7	Bimbingan Tugas Akhir																■				
7	Sidang Tugas Akhir																	■			

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. yang berjumlah 147 orang.

Tabel 3.3

Jumlah Populasi PT.PN IV Medan

No	Bagian	Pegawai		
		Pria	Wanita	Total
1	Pengadaan dan Teknologi Informasi	15	6	21
2	Divisi Satuan Pengawas Internal	22	-	22
3	Sekretariat & Hukum	15	6	21
4	Tanaman	17	3	20
5	Teknik & Pengolahan	14	1	15
6	Akuntansi & Keuangan	14	6	20
7	SDM & Sistem Manajemen	27	1	28
Jumlah		124	23	147

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan Medan

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari

populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2019).

Bila populasi besar >100) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendrayadi, 2019).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 147 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

$$\text{maka dapat di hitung } n = \frac{147}{1 + 147 \times 0,1^2} = 59,51 = 60 \text{ Orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan Medan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

1. Daftar Pertanyaan (*Quesioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

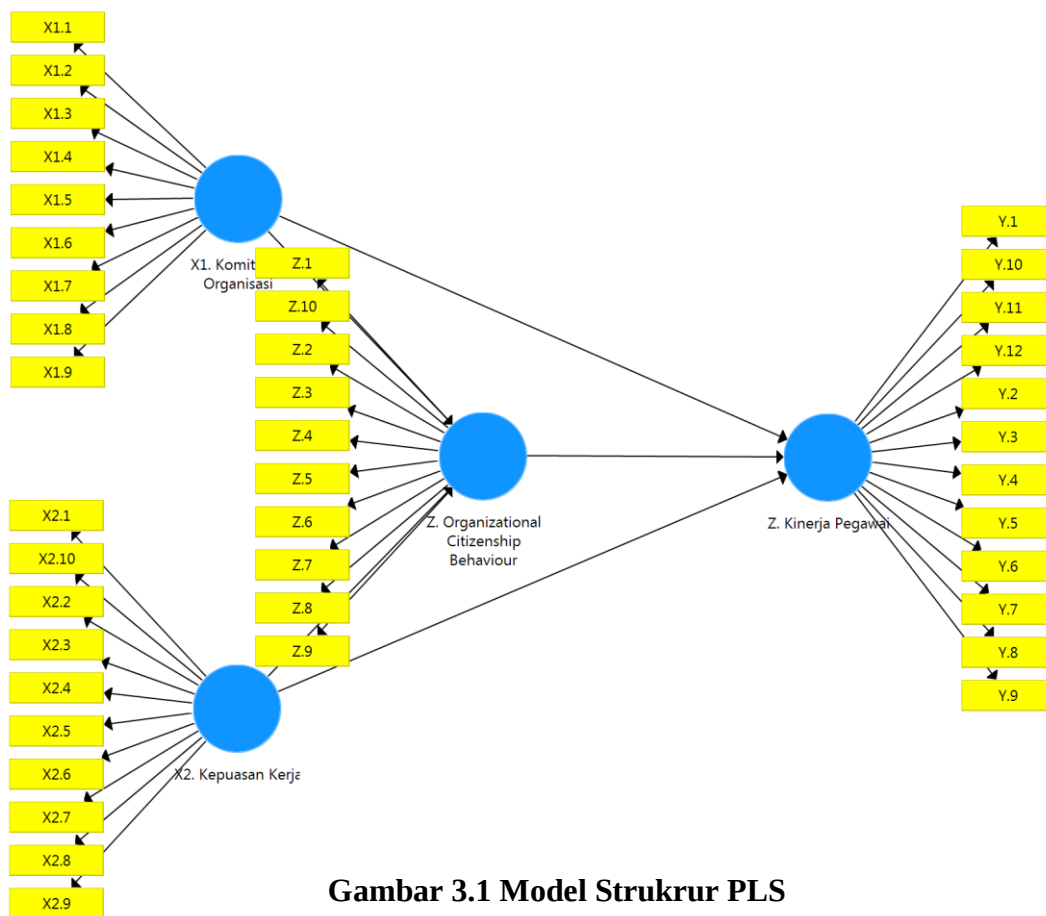
3.6. Teknik Analisis Data

Analisis Data Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan.

Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS versi 3 for Windows*.



Gambar 3.1 Model Strukur PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*outer model*), yakni
 - a. Realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan
 - b. validitas diskriminan (*discriminant validity*).
2. Analisis model struktural (*inner model*), yakni
 - a. koefisien determinasi (*R-square*);
 - b. *F-square*;
 - c. pengujian hipotesis yakni
 - (1) pengaruh langsung (*direct effect*);
 - (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan

(3) *total effect* (Hair Jr et al, 2017)

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outers Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Hair Jr et al, 2017) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

1. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 (Hair Jr et al, 2017)

2. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair Jr et al, 2017)

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis

penelitian. Minimal ada dua bagian yang perlu dianalisis didalam model struktural ini , antara lain : (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair Jr et al, 2017)

1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- b. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- c. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi et al, 2018).

2. F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Hair Jr et al, 2017).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi et al, 2018) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- b. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen

terhadap endogen; dan

- c. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut :

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Hair Jr et al, 2017). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Hair Jr et al, 2017)

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel

yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediati oleh suatu variabel intervening (variabel mediator (Hair Jr et al, 2017)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi et al, 2018) adalah : (1) jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/e-Trust*), memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel endogen (Y/). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Hair Jr et al, 2017)

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk *Organizational Citizhenship Behavior* (Z), 10 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (X1), dan 6 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 70 orang responden Pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	42	70 %
2	Perempuan	18	30 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (70 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 18 (30%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.2. Pendidikan Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	SMA	19	31,67 %
2	D3	2	3,33 %
3	S1	32	53,33 %
4	S2	7	11,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang tamatan SMA sebanyak 19 orang (31,67%), tamatan D3 sebanyak 2 orang (3,33%), tamatan S1 sebanyak 32 orang (53,33%) dan tamatan S2 sebanyak 7 orang (11,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3 Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18 - 30 Tahun	19	31,67 %
2	31 – 40 Tahun	24	40 %
3	41 – 50 Tahun	14	23,33 %
3	51 – 60 Tahun	3	5 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 18-30 tahun sebanyak 19 orang (31,67%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (40 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 14 orang (23,33%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 3 orang (5%). Dengan demikian

yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama bekerja Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	23	38,33 %
2	11 – 20 Tahun	24	40 %
3	> 20 Tahun	13	21,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang bekerja < 10 tahun sebanyak 13 orang (38,33%), bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (40%), dan bekerja > 20 tahun yaitu sebanyak 13 orang (21,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang lama bekerja 11 sampai 20 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	55.0	23	38.3	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
2	26	43.3	31	51.7	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
3	29	48.3	27	45.0	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
4	31	51.7	26	43.3	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
5	39	65.0	18	30.0	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
6	30	50.0	26	43.3	2	3.3	2	3.3	0	0.0	60	100
7	30	50.0	27	45.0	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
8	30	50.0	27	45.0	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
9	28	46.7	30	50.0	1	1.7	1	1.7	0	0.0	60	100
10	28	46.7	29	48.3	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
11	24	40.0	33	55.0	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
12	25	41.7	33	55.0	1	1.7	1	1.7	0	0.0	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Jawaban Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55%).
2. Jawaban Saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan Perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (51.7%).
3. Jawaban Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
4. Jawaban Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51.7%).
5. Jawaban Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (65%).

6. Jawaban Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
7. Jawaban Saya melakukan kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
8. Jawaban Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
9. Jawaban Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (50%).
10. Jawaban Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari pimpinan Perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
11. Jawaban Saya selalu berusaha menjadi Pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan Pegawai lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (55%).
12. Jawaban Saya menjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan saya guna memotivasi dalam semangat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (55%).

4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizhenship Behavior*

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket *Organizational Citizhenship Behavior*

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	53.3	25	41.7	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
2	31	51.7	25	41.7	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
3	25	41.7	32	53.3	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
4	27	45.0	29	48.3	2	3.3	1	1.7	1	1.7	60	100
5	23	38.3	34	56.7	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100
6	24	40.0	32	53.3	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
7	22	36.7	34	56.7	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
8	22	36.7	34	56.7	3	5.0	1	1.7	0	0.0	60	100
9	20	33.3	34	56.7	5	8.3	1	1.7	0	0.0	60	100
10	39	65.0	18	30.0	2	3.3	1	1.7	0	0.0	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizhenship Behavior* adalah:

1. Jawaban responden, Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,3%).
2. Jawaban responden, Saya diberikan Target yang cukup tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,7%).
3. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,3%).
4. Jawaban responden, Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,3).
5. Jawaban responden, Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (56,7%).
6. Jawaban responden, Jika saya melakukan kesalahan kerja membuat saya tidak nyaman, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,3%).

7. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas setuju sebanyak 34 orang (56,7%).
8. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (56,7%).
9. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (56,7%).
10. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (65%).

4.1.3.3 Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Komitmen Organisasi (X1)

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	46.7	27	45.0	2	3.3	3	5.0	0	0.0	60	100
2	26	43.3	29	48.3	2	3.3	3	5.0	0	0.0	60	100
3	31	51.7	25	41.7	2	3.3	2	3.3	0	0.0	60	100
4	33	55.0	22	36.7	2	3.3	3	5.0	0	0.0	60	100
5	27	45.0	29	48.3	2	3.3	2	3.3	0	0.0	60	100
6	24	40.0	32	53.3	2	3.3	2	3.3	0	0.0	60	100
7	27	45.0	29	48.3	2	3.3	2	3.3	0	0.0	60	100
8	23	38.3	32	53.3	3	5.0	2	3.3	0	0.0	60	100
9	20	33.3	35	58.3	3	5.0	2	3.3	0	0.0	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Saya memiliki keluarga baru di tempat kerja saya ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).
2. Jawaban responden Saya merasa bangga menjadi bagian Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
3. Jawaban responden Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,7%).
4. Jawaban responden Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55%).
5. Jawaban responden Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar, mayoritas menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
6. Jawaban responden Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,3%).
7. Jawaban responden Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
8. Jawaban responden Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar, mayoritas menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,3%).
9. Jawaban responden Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (58,3%).

4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Kepuasan Kerja

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	46.7	25	41.7	4	6.7	3	5.0	0	0.0	60	100
2	20	33.3	33	55.0	4	6.7	2	3.3	1	1.7	60	100
3	22	36.7	30	50.0	5	8.3	3	5.0	0	0.0	60	100
4	21	35.0	33	55.0	4	6.7	2	3.3	0	0.0	60	100
5	19	31.7	34	56.7	5	8.3	2	3.3	0	0.0	60	100
6	18	30.0	35	58.3	5	8.3	2	3.3	0	0.0	60	100
7	18	30.0	34	56.7	5	8.3	3	5.0	0	0.0	60	100
8	19	31.7	34	56.7	5	8.3	2	3.3	0	0.0	60	100
9	17	28.3	36	60.0	5	8.3	2	3.3	0	0.0	60	100
10	13	21.7	39	65.0	7	11.7	1	1.7	0	0.0	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

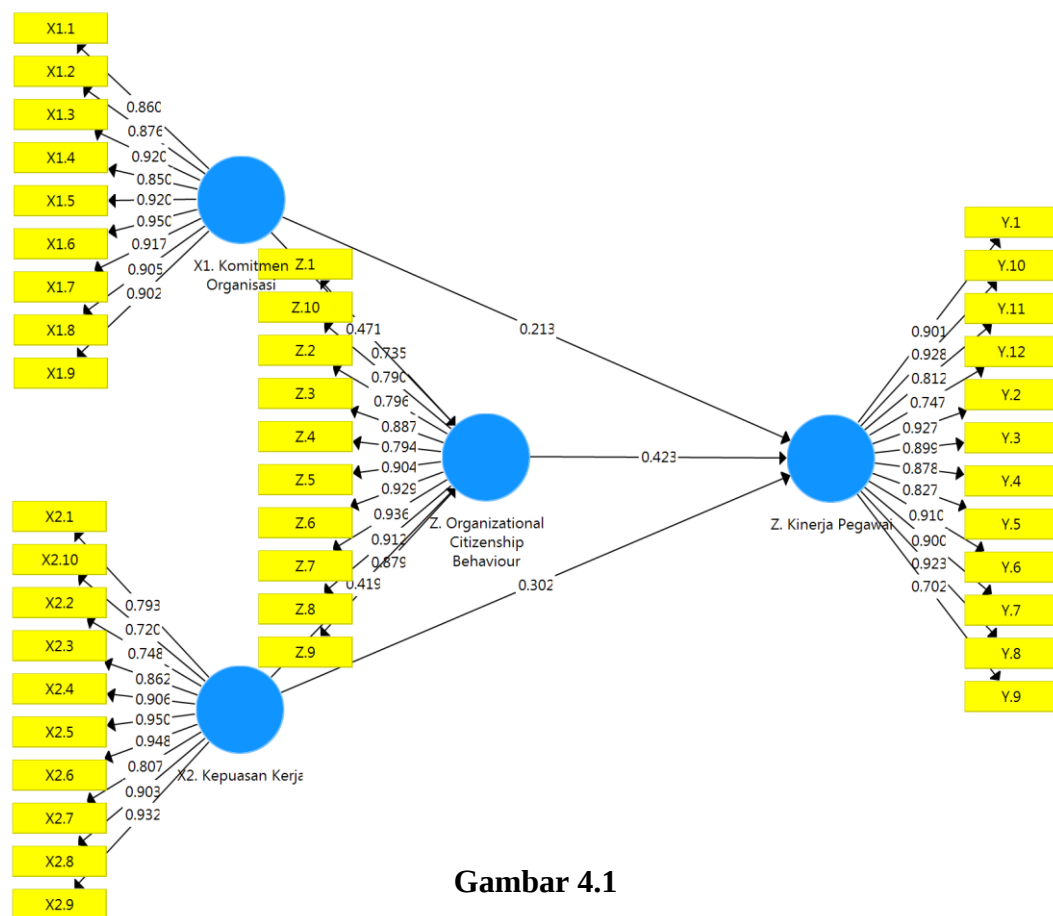
Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).
2. Jawaban responden Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang, mayoritas menjawab setuju sebanyak 33 orang (55%).
3. Jawaban responden Saya merasa Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sudah memberikan gaji pegawai sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas menjawab setuju sebanyak 30 orang (50%).
4. Jawaban responden Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup, mayoritas setuju 33 orang (55%).

5. Jawaban responden Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 34 orang (56,7%)
6. Jawaban responden Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 35 orang (58,3%)
7. Jawaban responden Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 34 orang (56,7%)
8. Jawaban responden Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya, mayoritas menjawab setuju sebanyak 34 orang (56,7%)
9. Jawaban responden Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas menjawab setuju sebanyak 36 orang (60%)
10. Jawaban responden Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 39 orang (65%)

4.1.4 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*



Gambar 4.1

Partial Least Square

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al, 2018)

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Komitmen Organisasi	X2. Kepuasan Kerja	Z. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behaviour
X1.1	0.860			
X1.2	0.876			
X1.3	0.920			
X1.4	0.850			
X1.5	0.920			
X1.6	0.950			
X1.7	0.917			
X1.8	0.905			
X1.9	0.902			
X2.1		0.793		
X2.10		0.720		
X2.2		0.748		
X2.3		0.862		
X2.4		0.906		
X2.5		0.950		
X2.6		0.948		
X2.7		0.807		
X2.8		0.903		
X2.9		0.932		
Y.1			0.901	
Y.10			0.928	
Y.11			0.812	
Y.12			0.747	
Y.2			0.927	
Y.3			0.899	
Y.4			0.878	
Y.5			0.827	
Y.6			0.910	
Y.7			0.900	
Y.8			0.923	
Y.9			0.702	
Z.1				0.735
Z.10				0.790
Z.2				0.796
Z.3				0.887
Z.4				0.794
Z.5				0.904
Z.6				0.929
Z.7				0.936
Z.8				0.912
Z.9				0.879

Sumber : Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizhenship Behavior* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizhenship Behavior* dinyatakan valid.

b. Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu $> 0,6$ (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.10 Hasil Uji Composite Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Komitmen Organisasi	0.971	0.973	0.975	0.811
X2. Kepuasan Kerja	0.960	0.961	0.966	0.741
Z. Kinerja Pegawai	0.969	0.969	0.973	0.750
Z. Organizational Citizhenship Behaviour	0.960	0.961	0.966	0.738

Sumber : Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Construct Reliability and Validity* adalah Reliabel dan Valid karena keseluruhan nilai yang diperoleh melalui pengujian menggunakan software smartPLS diatas kriteria yang telah ditetapkan yakni > 0.6 (Juliandi et al, 2018).

c. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.11
Discriminant Validity

	X1. Komitmen Organisasi	X2. Kepuasan Kerja	Z. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behaviour
X1. Komitmen Organisasi				
X2. Kepuasan Kerja	0.223			
Z. Kinerja Pegawai	0.529	0.586		
Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.578	0.540	0.723	

Sumber : Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (X2) memiliki nilai HTMT 0,223 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT 0,529 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Komitmen Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT 0,578 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT 0,586 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

5. Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT $0,540 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai (Y) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai HTMT $0,723 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu $< 0,90$.

2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

a. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12
Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Z. Kinerja Pegawai	0.578	0.555
Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.483	0.465

Sumber : Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.578 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 57,8% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 42,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* memiliki nilai R-Square 0.483 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* sebesar 48,3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 51,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

b. F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al, 2015).

Tabel 4.13
F Square

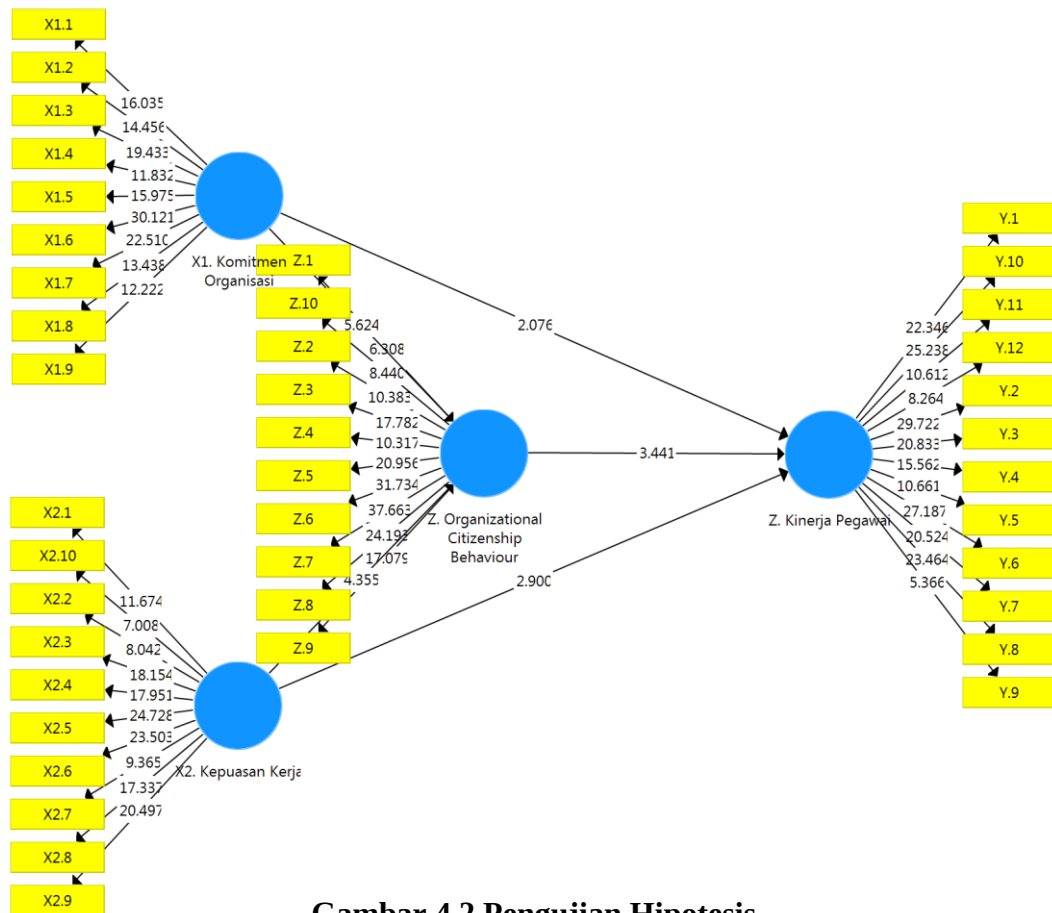
	X1. Komitmen Organisasi	X2. Kepuasan Kerja	Z. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behaviour
X1. Komitmen Organisasi			0.073	0.408
X2. Kepuasan Kerja			0.156	0.323
Z. Kinerja Pegawai				
Z. Organizational Citizenship Behaviour			0.219	

Sumber : Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,073 maka memiliki efek yang kecil.
2. Kepuasan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,156 maka memiliki efek yang medium.
3. *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,219 maka memiliki efek yang medium.
4. Komitmen Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Z) memiliki nilai F-Square=0,408 maka memiliki efek yang besar.
5. Kepuasan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,323 maka memiliki efek yang medium.

3. Uji Hipotesis



Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) (Hair Jr et al, 2017) yakni :

1. Jika nilai nilai T Statistik $> 1,96$ adalah positif mengindikasikan bahwa hasil penelitian berpengaruh.
2. Jika nilai T Statistik $< 1,96$ adalah negatif mengindikasikan bahwa hasil penelitian tidak berpengaruh.

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14

Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Komitmen Organisasi -> Z. Kinerja Pegawai	0.213	0.207	0.103	2.076	0.038
X1. Komitmen Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.471	0.465	0.084	5.624	0.000
X2. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0.302	0.303	0.104	2.900	0.004
X2. Kepuasan Kerja -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.419	0.395	0.096	4.355	0.000
Z. Organizational Citizenship Behaviour -> Z. Kinerja Pegawai	0.423	0.416	0.123	3.441	0.001

Sumber : Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 2,076 maka $2,076 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,038 maka $0,038 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai T statistic dengan nilai 5,624 maka $5,624 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,00 maka $0,000 < 0,05$,

sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*.

3. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 2,900 maka $2,900 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai T statistic dengan nilai 4,355 maka $4,355 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 3,441 maka $3,441 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) (Hair Jr et al, 2017) yakni :

1. Jika nilai nilai T Statistik $> 1,96$ adalah positif mengindikasikan bahwa hasil penelitian berpengaruh.
2. Jika nilai T Statistik $< 1,96$ adalah negatif mengindikasikan bahwa hasil penelitian tidak berpengaruh.

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.15
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Komitmen Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behaviour -> Z. Kinerja Pegawai	0.199	0.196	0.075	2.661	0.008
X2. Kepuasan Kerja -> Z. Organizational Citizenship Behaviour -> Z. Kinerja Pegawai	0.177	0.164	0.065	2.712	0.007

Sumber : Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai T statistic dengan nilai 2,661 maka $2,661 > 1,96$ dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,008 maka $0,008 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai T statistic dengan nilai 2,712 maka $2,712 > 1,96$ dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,007 maka $0,007 < 0,05$ dengan demikian dapat

dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

c. Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Menurut pendapat (Juliandi et al, 2018), tujuan analisis *Total Effect* merupakan total dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun kriteria penilaian *Total Effect* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai T Statistik >1,96 maka dapat dikatakan signifikan
2. Jika nilai T Statistik <1,96 maka dapat dikatakan tidak signifikan
3. Jika nilai P values > 0,05 maka memiliki pengaruh negatif
4. Jika nilai P values < 0,05 maka memiliki pengaruh positif

Tabel 4.16
Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Komitmen Organisasi -> Z. Kinerja Pegawai	0.412	0.403	0.087	4.715	0.000
X1. Komitmen Organisasi -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.471	0.465	0.084	5.624	0.000
X2. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0.479	0.467	0.090	5.329	0.000
X2. Kepuasan Kerja -> Z. Organizational Citizenship Behaviour	0.419	0.395	0.096	4.355	0.000
Z. Organizational Citizenship Behaviour -> Z. Kinerja Pegawai	0.423	0.416	0.123	3.441	0.001

Sumber : Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh hasil pengujian *Total Effect* adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 4,715, maka $4,715 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* mempunyai nilai T statistik sebesar 5,624, maka $5,624 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*.
3. Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 5,329, maka $5,329 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* nilai T statistik sebesar 4,355, maka $4,355 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizhenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai T statistik sebesar 3,411, maka $3,411 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,076 maka $2,076 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,038 maka $0,038 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dan produktif. Hal ini disebabkan oleh rasa keterikatan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai sasaran organisasi. Selain itu, komitmen yang tinggi juga berimplikasi pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kolaborasi antar tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Dengan demikian, investasi dalam membangun komitmen organisasi dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dan, pada akhirnya, keberhasilan perusahaan.

Komitmen organisasi yang tinggi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menunjukkan bahwa pegawai yang merasa terikat dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Ketika pegawai merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi, mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama dan berkontribusi secara aktif dalam setiap proyek. Rasa keterikatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga menciptakan sinergi dalam tim, di mana

kolaborasi dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian, komitmen organisasi berfungsi sebagai pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauh mana keinginan karyawan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Suhardi, 2022).

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi umumnya mempunyai catatan kehadiran dan kinerja yang baik, serta menunjukkan kesetiaannya terhadap organisasi. (Pertiwi et al., 2022) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan menunjukkan kebiasaan-kebiasaan yang positif untuk memberikan upaya yang lebih banyak dalam bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan maka akan menunjukkan kualitas yang baik dalam bekerja sehingga tingkat pergantian karyawan terhadap perusahaan pun rendah (Hidayat et al., 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adhan et al., 2020) (Mujiatun et al., 2019), (Farisi et al., 2021), (Muis et al., 2018), dan (S. Hidayat & Lukito, 2020) yang menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,900 maka $2,900 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa Kepuasan kerja yang tinggi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik dan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diemban. Ketika pegawai merasa dihargai, memiliki lingkungan kerja yang mendukung, dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka, mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Kepuasan kerja ini juga berkontribusi pada pengurangan stres dan peningkatan kesejahteraan mental, yang pada akhirnya berdampak positif pada performa kerja sehari-hari.

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat turnover pegawai, yang merupakan tantangan besar bagi banyak organisasi. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal dan enggan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan pegawai baru. Di PT. Perkebunan Nusantara IV, menjaga kepuasan kerja pegawai dapat menciptakan stabilitas dalam tim dan meningkatkan kolaborasi, yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, fokus pada peningkatan kepuasan kerja bukan hanya bermanfaat bagi pegawai, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana Kepuasan Kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pegawai itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan, akan dapat diselesaikan dengan baik, jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pada intinya, kepuasan kerja adalah bersifat individu dan setiap individu mempunyai kepuasan kerja yang berbeda satu sama lainnya (Mujiatun et al., 2019)

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Jufrizen et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sembiring et al., 2021), (Astuti & Iverizkinawati, 2019) dan (Syahputra & Jufrizen, 2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 5,624 maka $5,624 > 1,96$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,00 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan cenderung lebih bersedia untuk melakukan tindakan yang melebihi kewajiban formal mereka. Pegawai yang berkomitmen tidak hanya fokus pada tugas utama mereka, tetapi juga berkontribusi secara sukarela dalam kegiatan yang mendukung lingkungan kerja yang positif, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan menjaga hubungan baik di dalam tim. Hal ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung, yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Komitmen organisasi yang tinggi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) pegawai, di mana pegawai yang merasa terikat dengan visi dan misi perusahaan cenderung lebih bersedia untuk melakukan tindakan yang melampaui kewajiban formal mereka. Pegawai yang berkomitmen tidak hanya fokus pada tugas utama, tetapi juga aktif berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan menjaga hubungan baik di dalam tim. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan suasana kerja, tetapi juga memperkuat kolaborasi dan sinergi antar pegawai, yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan pegawai (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikkan oleh

penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Lesmana & Prayogi, 2021)

Komitmen continuance (berkelanjutan) mengacu pada kesadaran individu atas kerugian yang akan ditanggung bila meninggalkan organisasi sedangkan komitmen normative menunjukkan bagaimana individu dapat bertahan di dalam organisasi karena ia merasa memiliki tugas atau kewajiban moral terhadap organisasinya (Takdir & Ali, 2020)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farisi & Pane, 2020) dan (Abdelrahman et al., 2020) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi. berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 4,355 maka $4,355 > 1,96$ dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa Kepuasan kerja yang tinggi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB)

pegawai, yang berarti bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersedia untuk melakukan tindakan yang mendukung dan memperkuat lingkungan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela di luar kewajiban formal mereka. Hal ini mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan tim, dan menjaga suasana kerja yang positif, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap perusahaan, yang mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku yang lebih proaktif dan bertanggung jawab. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama, sehingga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Di PT. Perkebunan Nusantara IV, perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat hubungan antar pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, fokus pada peningkatan kepuasan kerja menjadi strategi penting untuk mendorong OCB dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diukur dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa, pegawai termotivasi untuk melakukan *Organizational Citizenship*

Behavior disebabkan karena kinerja yang telah dicapai, tantangan dari pekerjaan, adanya jenjang karir yang jelas dan hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2022), (Siswadi et al., 2023), (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 3,441 maka 3,441 > 1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, yang berarti bahwa pegawai yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi cenderung memiliki performa kerja yang lebih baik. Ketika pegawai berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan yang mendukung lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, berkolaborasi dalam tim, dan berkontribusi pada inisiatif perusahaan, mereka tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan harmonis. Perilaku ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Pegawai yang aktif terlibat dalam perilaku kewarganegaraan cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Di PT. Perkebunan Nusantara IV, perilaku ini tidak hanya memperkuat hubungan antar pegawai, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan kolaboratif. Dengan demikian, fokus pada pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* di antara pegawai menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* dimiliki setiap pegawai maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Setiap Pegawai memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai (Jufrizen et al., 2020)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen et al., 2020), dan (Jufrizen & Noor, 2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,661 maka $2,661 > 1,96$ dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,008 maka $0,008 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa Komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, yang berarti bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja kerja. Ketika pegawai merasa terikat dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan tim, dan berkontribusi secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung, yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat tidak hanya berfokus pada tugas formal mereka, tetapi juga berusaha untuk memberikan kontribusi tambahan yang dapat meningkatkan hasil kerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Di PT.

Perkebunan Nusantara IV, pengembangan komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, investasi dalam membangun komitmen pegawai dan mendorong perilaku kewarganegaraan dapat menghasilkan manfaat yang signifikan bagi kinerja dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Komitmen Organisasi menyatakan definisi dari komitmen organisasi sebagai perwujudan dari totalitas loyalitas individu terhadap identitas organisasi, Komitmen organisasional dari pegawai merupakan kekuatan yang diyakini mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Adhan et al., 2020)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Piyandini et al., 2021), dan (Sitio, 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening

4.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,712 maka $2,712 > 1,96$ dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,007 maka $0,007 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai

variabel intervening pada Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Hal ini berarti bahwa Kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, yang berarti bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Ketika pegawai merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela di luar kewajiban formal mereka. Perilaku ini, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif, yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior berfungsi sebagai penghubung antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, sehingga mereka lebih aktif dalam menunjukkan perilaku kewarganegaraan. Di PT. Perkebunan Nusantara IV, peningkatan kepuasan kerja yang diiringi dengan pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, karena pegawai yang terlibat dalam perilaku kewarganegaraan lebih mungkin untuk berinovasi, menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Dengan demikian, fokus pada peningkatan kepuasan kerja dan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* menjadi strategi penting untuk

meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja pegawai otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi . Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sondari et al., 2023) dan (Maryati & Fernando, 2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan dan dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
5. *Organizational Citizhenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

7. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening Pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan agar lebih ditingkatkan sehingga PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan terus terjaga nama baiknya
2. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan agar lebih sering memperhatikan hasil kerja pegawai sehingga pegawai lebih serius dalam bekerja.
3. Peneliti selanjutnya menambah variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai seperti disiplin kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dll.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Responden mau mengisi kuisioner di saat responden sudah selesai berbelanja sehingga waktunya buru buru karena responden mau pulang
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para karyawan Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
3. Banyak nya para responden yang tidak mau mengisi kuisioner karena para responden tidak punya waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelrahman, M., Burritt, D. J., Gupta, A., Tsujimoto, H., & Tran, L. S. P. (2020). Heat Stress Effects On Source–Sink Relationships And Metabolome Dynamics In Wheat. *Journal of Experimental Botany*, 71(2), 543–554.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional (Licensee of Federal Express) Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Sintesa Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 759–768.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Bodroastuti, T., & Ruliaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 15–31.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 1(1), 29–42.
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari,

Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293.

Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.

Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Helmy, I., & Pratama, M. P. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 9(2), 1–12.

Hidayat, R., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Terhadap Disiplin Kerja Pada Dinas Perdagangan Mandailing Natal. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 18–24.

Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–21.

Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.

- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kaswan, K. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173.
- McShane, S., & Glinow, V. (2018). *Organizational Behavior Eighth Edition*. McGraw-Hill Education.
- Moehriono, A. (2018). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo, Banjarmasin.
- Moorhead. (2018). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Pane, M., Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study*

(JECS), 4(2), 77–92.

Pertiwi, N. K. B. S., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karier Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Artotel Sanur Bali (ASB). *VALUES*, 3(2), 432–441.

Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Pramono, D. S., & Taloga, D. (2021). Analisis Pengaruh Self-Efficacy terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediator pada PT. PLN (Persero) Udiklat Jakarta. *JEBI| Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 16(2), 23–37.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.

Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The Role Of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation And Leader Member Exchange On Universities Performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance (December 17, 2021)*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Umsu Pers.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023).

Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.

Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.

Sondari, V., Pratiwi, N., & Khairi, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bina Pratama Sakato Jaya. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 55–75.

Sopiah, S. (2019). *Perilaku Organisasional*. Andi.

Sugito, S., Suyitno, Y., & Kuntoro, K. (2019). Pengaruh Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Desa Samudra Dan Samudra Kulon. *Dinamika Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.30595/dinamika.v11i1.5980>

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suhardi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Politeknik Pariwisata Medan. *Jurnal Creative Agung*, 12(2), 103–114.

Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2019). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Renadamediaagro.

Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.

Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.

Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.

Triatna, C. (2021). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

- Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Abdelrahman, M., Burritt, D. J., Gupta, A., Tsujimoto, H., & Tran, L. S. P. (2020). Heat Stress Effects On Source–Sink Relationships And Metabolome Dynamics In Wheat. *Journal of Experimental Botany*, 71(2), 543–554.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional (Licensee of Federal Express) Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Sintesa Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 759–768.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Bodroastuti, T., & Ruliaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 15–31.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 1(1), 29–42.
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari,

Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293.

Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.

Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Helmy, I., & Pratama, M. P. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 9(2), 1–12.

Hidayat, R., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Terhadap Disiplin Kerja Pada Dinas Perdagangan Mandailing Natal. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 18–24.

Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–21.

Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.

- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kaswan, K. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173.
- McShane, S., & Glinow, V. (2018). *Organizational Behavior Eighth Edition*. McGraw-Hill Education.
- Moehriyono, A. (2018). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo, Banjarmasin.
- Moorhead. (2018). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Pane, M., Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study*

(JECS), 4(2), 77–92.

Pertiwi, N. K. B. S., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karier Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Artotel Sanur Bali (ASB). *VALUES*, 3(2), 432–441.

Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Pramono, D. S., & Taloga, D. (2021). Analisis Pengaruh Self-Efficacy terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediator pada PT. PLN (Persero) Udiklat Jakarta. *JEBI| Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 16(2), 23–37.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.

Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The Role Of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation And Leader Member Exchange On Universities Performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance (December 17, 2021)*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Umsu Pers.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023).

Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.

Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.

Sondari, V., Pratiwi, N., & Khairi, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bina Pratama Sakato Jaya. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 55–75.

Sopiah, S. (2019). *Perilaku Organisasional*. Andi.

Sugito, S., Suyitno, Y., & Kuntoro, K. (2019). Pengaruh Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Desa Samudra Dan Samudra Kulon. *Dinamika Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.30595/dinamika.v11i1.5980>

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suhardi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Politeknik Pariwisata Medan. *Jurnal Creative Agung*, 12(2), 103–114.

Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2019). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Renadamediaagro.

Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.

Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.

Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.

Triatna, C. (2021). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). PT Raja Grafindo Persada.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI

Kepada Yth. Bapak / Ibu

**Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
Di Tempat**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Dicky Syahputra Wadi (2005160219) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan”**.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Dicky Syahputra Wadi

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden : ..

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki ☐ Perempuan ☐

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK ☐3 ☐ S☐ S3☐ ☐

Lama Bekerja : < 10 Tahun ☐-20 tahun >2☐ahun ☐

1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan Perusahaan					
Kuantitas						
3	Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
4	Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas perusahaan					
Waktu						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu menargetkan pekerjaan selesai tepat waktu					
Penekanan Biaya						
7	Saya melakukan kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan					
Pengawasan						
9	Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan					
10	Saya tetap melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada yang mengawasi dari pimpinan Perusahaan					
Hubungan Antar Pegawai						
11	Saya selalu berusaha menjadi Pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan Pegawai lain					
12	Saya menjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan saya guna memotivasi dalam semangat bekerja					

2. KOMITMEN ORGANISASI (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Affective commitmen						
1	Saya memiliki keluarga baru di tempat kerja saya ini					
2	Saya merasa bangga menjadi bagian Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan					
3	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
Continuance commitment						
4	Saya berkeingin tetap tinggal karena keuntungan yang didapat					
5	Saya berfikir akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar					
6	Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali					
Normative commitment						
7	Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan					
8	Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar					
9	Saya berkeingin menghabiskan sisa karir saya di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan					

3. KEPUASAN KERJA (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pekerjaan						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang.					
Upah						
3	Saya merasa Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sudah memberikan gaji pegawai sesuai dengan standart yang berlaku					
4	Saya merasa Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sudah memberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga					
Promosi						
5	Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan					
6	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan					
Pengawasan Kerja						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya					
Rekan Kerja						
9	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
10	Saya senang bekerja dengan rekan					

	kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan					
--	--	--	--	--	--	--

4. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Altruism						
1	Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja					
2	Saya diberikan Target yang cukup tinggi					
Conscientiousness						
3	Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat					
4	Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas					
Sportsmanship						
5	Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja					
6	Jika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman					
Courtesy						
7	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
8	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					
Cirtic Virtue						
9	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
10	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					

TABULASI KUISIONER

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
A02	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	40
A03	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
A04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	48
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	41
A07	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	50
A08	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	47
A09	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	49
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	50
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A13	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	31
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	29
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	49
A17	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	42
A18	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	4	45
A19	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	39
A20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34
A21	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	30
A22	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	50
A23	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	40
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A25	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	37
A27	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	38
A29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
A30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	45
A33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	26
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	43
A35	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	49
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	38
A38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	32
A39	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	48
A40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	40

A19	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	39
A20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	34
A21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30
A22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	40
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	47
A26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	37
A27	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	33
A28	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A29	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	43
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	45
A33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	26
A34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	43
A35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	49
A36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
A37	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	42
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
A46	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	40
A49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30
A51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	41
A52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A53	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	43
A54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
A55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	46
A56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
A57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44
A58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	50
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	41

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	3	4	46
A02	4	4	4	5	4	4	4	4	4	40
A03	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
A04	5	4	5	4	4	5	5	5	4	40
A05	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	4	41
A07	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A08	5	4	5	5	4	5	5	5	5	47
A09	4	4	5	5	5	4	4	4	4	49
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
A12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A13	5	5	4	5	4	4	5	4	4	40
A14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	31
A15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	29
A16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42
A18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
A19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
A20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34
A21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30
A22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A25	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
A26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	37
A27	4	5	5	5	5	5	5	5	5	33
A28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
A29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
A30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A32	4	4	4	2	4	4	4	4	4	45
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26
A34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
A35	5	4	4	5	5	5	5	5	5	49
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	32
A39	4	4	5	5	5	4	4	4	4	48
A40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A42	5	5	5	5	4	4	4	4	4	42

A21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	30
A22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	50
A23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
A24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	47
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	37
A27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	33
A28	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	38
A29	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	43
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
A33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	26
A34	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	43
A35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	49
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	50
A37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
A38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	32
A39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A40	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	40
A41	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
A43	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	40
A44	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	49
A45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	43
A46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	33
A47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40
A49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
A50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30
A51	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	41
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
A54	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	50
A55	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	46
A56	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	41
A57	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	44
A58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A60	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	41