

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PTPN IV
DOLOK ILIR, KABUPATEN
SIMALUNGUN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)*



Oleh :

**Nama : Irham Fadly
Npm : 2105160383
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 rabu, tanggal 03 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : IRHAM FADLY
N P M : 2105160383
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PTPN IV DOLOK ILIR, KABUPATEN SIMALUNGUN

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

(Dr. Muhammad Fahmi, S.E., M.M.)

Penguji II

(Satria Mirsya Affandy Nasution, S.E., M.Si)

Pembimbing

(Assof.Prof.Raihanah Daulay, SE., M.Si.)

Ketua

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



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : IRHAM FADLY
N.P.M : 2105160383
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA ~~PTN~~
IV DOLOK ILIR, KABUPATEN SIMALUNGUN

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

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

RAIHANAH DAULAY, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CM



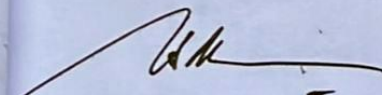
MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

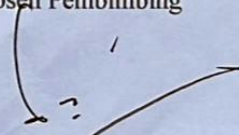
Nama Mahasiswa : Irham Fadly
NPM : 2105160383
Dosen Pembimbing : Raihanah Daulay, SE., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* Pada PPTN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	sewa hasil skripsi		
Bab 2	sewa hasil skripsi		
Bab 3	sewa hasil skripsi		
Bab 4	Perbaiki analisis data, cek bab 3, liat pokok pembahasan	24/7 2025	
Bab 5	Perbaiki kesimpulan & saran	29/7 2025	
Daftar Pustaka	Tambah artikel baru	4/8 2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidang Meja Hijau	6/8 2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Medan, Agustus 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Raihanah Daulay, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Irham Fadly
NPM : 2105160383
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir Kabupaten Simalungun

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Agustus 2025

Saya yang menyatakan



Irham Fadly

Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PTPN IV DOLOK ILIR, KABUPATEN SIMALUNGUN

IRHAM FADLY

2105160383

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dimediasi *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun. Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PTPN IV DOLOK ILIR, SIMALUNGUN REGENCY

IRHAM FADLY

2105160383

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this study was to determine the effect of perceived organizational support on employee performance mediated by organizational citizenship behavior at PTPN IV Dolok Ilir, Simalungun Regency. Both directly and indirectly. This study used a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares - structural equation model (PLSSEM) which aims to conduct path analysis with latent variables. The results of the study indicate that perceived organizational support has a positive and significant effect on employee performance at PTPN IV Dolok Ilir, Simalungun Regency. Perceived organizational support has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior at PTPN IV Dolok Ilir, Simalungun Regency. Organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on employee performance at PTPN IV Dolok Ilir, Simalungun Regency. Perceived organizational support has a positive and significant effect on employee performance mediated by organizational citizenship behavior at PTPN IV Dolok Ilir, Simalungun Regency.

Keywords: Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun**”. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Suprianto dan Ibunda Umdatul Muniroh yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc. Prof. Raihanah Daulay, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Ibu Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M. selaku dosen penasehat akademik yang telah memberikan masukan dan arahan selama perkuliahan.
10. Sahabat penulis Wilsa, Iqbal, Reza, Aldi, Hadi, Nanda, Alwi, Rey dan Dapa yang telah memberikan bantuan saran - saran dan dukungan serta motivasinya.
11. Seluruh keluarga dan teman yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Agustus 2025

Penulis,

IRHAM FADLY
NPM : 2105160383

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
11.1	Latar
Belakang Masalah	1
11.2	Ident
ifikasi Masalah	5
11.3	Batas
an Masalah	6
11.4	Rum
usan Masalah	6
11.5	Tujua
n Penelitian	6
11.6	Manf
aat Penelitian	7
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Uraian Teoritis.....	8
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	8
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	9
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.2.3 Tujuan Dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
2.1.1.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
2.1.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	26
2.1.3.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	26
2.1.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i>	27
2.1.3.3 Tujuan Dan Manfaat <i>Perceived Organizational Support</i>	29
2.1.3.4 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	31

2.2 Kerangka Konseptual	32
2.2.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.2.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	33

v

2.2.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	35
2.2.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	36
2.3 Hipotesis	37

BAB 3 METODE PENELITIAN39

3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Definisi Operasional Variabel	39
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3.1 Tempat Penelitian	40
3.3.2 Waktu Penelitian	41
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	41
3.4.1 Populasi	41
3.4.2 Sampel	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6 Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif	44
3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	44
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	44
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	45
3.6.4.1 <i>Construct reliability and validity</i>	46
3.6.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	47
3.6.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	47
3.6.5.1 <i>R-Square</i>	47
3.6.5.2 <i>F-Square</i>	48
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis	48

BAB 4 HASIL PENELITIAN.....50

4.1 Deskripsi Data	50
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	50
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden	50
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	51
4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	51
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	52
4.1.3.2 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	54
4.1.3.3 Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X).....	56
4.2 Analisis Data.....	57
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	57
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	57
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysisist (<i>Inner Model</i>)	62
4.2.2.1 <i>R- Square</i>	62

4.2.2.2 <i>F-Square</i>	63
4.2.2.3 <i>Dirrect Effect</i>	64
4.2.2.4 <i>Indirrect Effect</i>	66
4.2.3 Pembahasan	66

vi

4.2.3.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
4.2.3.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	68
4.2.3.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	70
4.2.3.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	71

BAB 5 PENUTUP	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	73
5.3 Keterbatasan Penelitian	74

DAFTAR PUSTAKA	76
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN	80
-----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pra Riset Kinerja Karyawan	3
Tabel 1.2 Pra Riset <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4
Tabel 1.3 Pra Riset <i>Perceived Organizational Support</i>	4
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	37
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian	38
Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir	39
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert	40
Tabel 4.1 Jenis Kelamin	49
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan	50
Tabel 4.3 Lama Berkerja	50
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)	51
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	53
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X)	55
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i>	57
Tabel 4.8 Hasil <i>Composite Reliability</i>	59
Tabel 4.9 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	59
Tabel 4.10 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	60
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	62
Tabel 4.12 <i>F-Square</i>	63
Tabel 4.13 <i>Dirrect Effect</i>	64
Tabel 4.14 <i>Indirrect Effect</i>	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Paradigma Penelitian	34
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	57
Gambar 4.2 Hasil Setelah <i>Bootstrapping</i>	64

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Karyawan diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi.

Suatu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja karyawan. Pentingnya kinerja karyawan untuk keberlangsungan perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada

perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Darsana, 2020). Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya *organizational citizenship behavior* dan *perceived organizational support*.

Peran organisasi *perceived organizational support* menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk mendapatkan persepsi yang positif bahwa perusahaan memberikan perhatian, persepsi karyawan terhadap *perceived organizational support* di sebut sebagai persepsi dukungan organisasi. Kepedulian dalam hal kesejahteraan, persepsi dukungan akan memberikan kemampuan kinerja karyawan, selain itu memberikan kinerja yang sempurna dalam organisasi berkontribusi secara baik (Annisa et al., 2023).

Dengan adanya suatu *perceived organizational support* yang merupakan persepsi individu (karyawan) maka dapat mengetahui sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, mempertimbangkan golongan dan nilai-nilai, dan dapat dipercaya memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Merisa & Safaria, 2023).

Selanjutnya, *organizational citizenship behavior* berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang

dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Prayogi et al., 2019). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Rudini, 2024).

Berdasarkan pra riset yang dilakukan penulis pada Karyawan PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun, dimana hasil pra risetnya sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pra Riset Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda dapat mencapai target perusahaan?	53%	47%
2	Apakah anda dapat mengatur waktu agar mencapai target Perusahaan?	56,8%	43,2%

Sumber : Hasil Survey (2025)

Berdasarkan tabel 1.1, memperlihatkan bahwa karyawan yang dapat mencapai target Perusahaan sebanyak 53% dan 47% belum mencapai target Perusahaan. Kemudian untuk mengatur waktu agar mencapai target Perusahaan, sebanyak 56,8% menjawab ya dan 43.2% menjawab tidak. Fenomena masalah tentang kinerja karyawan yang masih rendah. Hal tersebut dikarenakan hasil kinerja karyawan yang belum semua memenuhi target perusahaan, tidak memenuhi harapan pekerjaan dan tidak menunjukkan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang tidak dapat mengatur waktu mereka dengan

baik atau yang sering menunda-nunda pekerjaan dapat memiliki kinerja yang rendah. Ketidakmampuan untuk memprioritaskan tugas atau mengelola beban kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

Tabel 1.2
Pra Riset *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda akan membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaan?	63%	37%
2	Apakah anda dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan?	56,8%	43,2%

Sumber : Hasil Survey (2025)

Berdasarkan tabel 1.2, menunjukan karyawan akan membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaan sebanyak 63% dan 37% tidak membantu. Kemudian karyawan dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan sebanyak 56.8% dan 43.2% menjawab tidak. Fenomena masalah tentang *organizational citizenship behavior* di perusahaan masih terbilang rendah yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan, karyawan yang tidak sepenuhnya ingin membantu rekan kerja di perusahaan. Hal tersebut bisa disebabkan karena sebelumnya rekan kerja yang tidak ingin membantu, perusahaan tidak adil dalam memberikan pekerjaan kepada karyawan dan kurangnya keterbukaan dilingkungan kerja.

Tabel 1.3
Pra Riset *Perceived Organizational Support*

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah perusahaan selalu memberikan kebutuhan karyawan untuk memudahkan dalam menjalankan pekerjaan ?	52%	48%
2	Apakah perusahaan mendukung karir setiap karyawan?	56%	44%

Sumber : Hasil Survey (2025)

Berdasarkan tabel 1.3, menunjukan apakah perusahaan selalu memberikan kebutuhan karyawan untuk memudahkan dalam menjalankan pekerjaan menjawab ya sebanyak 52% dan 48% menjawab tidak. Kemudian, apakah perusahaan mendukung karir setiap karyawan menjawab ya sebanyak 56% dan 44% tidak. Fenomena masalah tentang *perceived organizational support* terdapat beberapa permasalahan yaitu sebagian karyawan merasa bahwa perusahaan tidak menyediakan fasilitas atau dukungan yang cukup untuk mempermudah pekerjaan mereka dan sebagian karyawan merasa bahwa perusahaan kurang mendukung perkembangan karir mereka.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Masih ada beberapa karyawan yang belum memiliki kinerja yang kurang optimal hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang belum mampu mencapai target perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. *Organizational citizenship behavior* di perusahaan masih terbilang rendah yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan, yang mana masih ada rekan kerja tidak membantu rekan kerja lain di perusahaan.
3. Terdapat beberapa permasalahan yang timbul pada *perceived organizational support* yaitu sebagian karyawan merasa bahwa perusahaan tidak

menyediakan fasilitas atau dukungan yang cukup untuk mempermudah pekerjaan mereka dan sebagian karyawan merasa bahwa perusahaan kurang mendukung perkembangan karir mereka.

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah yang dikemukakan penulis, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari uraian yang penulis kemukakan diatas maka tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sering kali diukur berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan selama periode tertentu. Ini mencakup kuantitas (jumlah pekerjaan yang diselesaikan) dan kualitas (standar yang dicapai) dari hasil tersebut. Karyawan yang mampu memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan dianggap memiliki kinerja yang baik (Lestari, 2023).

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Silaen et al., 2021).

Selain itu, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai, dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses

keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi (Handayani & Daulay, 2021).

Kinerja (*performance*) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Sukmara, 2023). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Hamali, 2018).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Karyawan yang produktif dan berkualitas membantu perusahaan berkembang dan berkompetisi di pasar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Santosa, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara langsung diatur atau dihargai oleh sistem formal perusahaan, namun memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

2. Beban Kerja

Beban kerja merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Semakin banyak beban kerja yang diemban oleh karyawan akan semakin meningkatkan kinerja bagi karyawan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan kerja sehari-hari.

4. *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka.

Sedangkan menurut (Hamali, 2019) yaitu :

1. Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
2. Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
3. Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
4. Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan

pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

5. Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.
6. Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
7. Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
8. Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut
9. Disiplin kerja, adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan.

Dengan menilai kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Hal ini memungkinkan pengembangan individu melalui pelatihan, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi yang tepat.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut (Kasmir, 2018) merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Manfaat dari penilaian kinerja menurut (Hamali, 2018), yaitu sebagai berikut:

1. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2. Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4. Perencanaan dan Pengembangan

Karir Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

5. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

6. Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7. Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

8. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif

9. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Penilaian kinerja yang jelas dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan usaha mereka. Kinerja yang baik bisa dihargai dengan bonus, promosi, atau pengakuan lainnya.

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Hamali, 2018).

Sedangkan menurut (Kasmir, 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative standart kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami

apa standar kinerja mereka dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Adapun indikator kinerja menurut (Hamali, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penekanan biaya

Penekanan biaya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan maksudnya dalma hubungan ini di ukut apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama anantara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Lestari, 2023) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

1. Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
2. Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
3. Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenar-benarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
4. Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
5. Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh sesorang.

6. Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
7. Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dengan efektif dan efisien, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain (Hutriany & Suarman, 2019).

Organizational citizenship behavior merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Daulay et al., 2022).

Organizational citizenship behavior berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Jufrizen et al., 2020).

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Rudini, 2024). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Bratton et al., 2021).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational citizenship behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Bratton et al., 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *Organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organisational Support*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi *Organizational citizenship behavior*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *Organizational citizenship behavior*. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada *Organizational citizenship behavior*. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *Organizational citizenship behavior* karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) peningkatan *Organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka.

b. Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Organ Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *Organizational citizenship behavior* mereka.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

2.1.2.3 Tujuan Dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak termasuk dalam kewajiban formal mereka, tetapi bermanfaat bagi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan tindakan-tindakan yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi meskipun tidak diatur secara langsung dalam deskripsi pekerjaan. Menurut (Bratton et al., 2021) tujuan *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja organisasi

Organizational Citizenship Behavior membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

2. Menciptakan budaya kerja positif

Dengan adanya perilaku positif dari karyawan, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan sikap proaktif, budaya kerja dalam organisasi bisa menjadi lebih baik.

3. Meningkatkan hubungan antar karyawan

Organizational Citizenship Behavior mendorong kolaborasi dan interaksi sosial yang baik antara karyawan, yang berujung pada peningkatan kerjasama dalam tim.

4. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan

Karyawan yang melakukan *Organizational Citizenship Behavior* cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen pada organisasi, yang berujung pada retensi karyawan yang lebih baik.

5. Meningkatkan kepuasan kerja

Perilaku sukarela ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut (Bratton et al., 2021) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efisiensi organisasi

Organizational Citizenship Behavior membantu mengurangi beban kerja manajer dan meningkatkan proses kerja secara keseluruhan. Misalnya, karyawan yang mau membantu menyelesaikan tugas kolega dapat mempercepat penyelesaian proyek.

2. Meningkatkan produktivitas

Ketika karyawan bekerja lebih sama dan mendukung satu sama lain, produktivitas tim atau organisasi meningkat.

3. Menurunkan konflik dalam organisasi

Dengan adanya sikap saling mendukung dan peduli, kemungkinan terjadinya konflik di tempat kerja berkurang, menciptakan suasana yang lebih damai.

4. Memperbaiki citra organisasi

Organisasi yang dikenal memiliki karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* cenderung dilihat lebih positif oleh pihak eksternal, yang dapat menarik pelanggan, calon karyawan, dan mitra bisnis.

5. Meningkatkan kualitas layanan dan inovasi

Karyawan yang terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* sering kali lebih kreatif dan berinisiatif, yang dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan saling mendukung, yang membawa keuntungan jangka panjang bagi organisasi dan karyawan.

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut (Bratton et al., 2021) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut :

1. Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

2. Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah.

3. Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum jatuh tempo

4. Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja

5. Sikap sportif (*sportmanship*)

Sikap sportif (*sportmanship*) yaitu menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan dibandingkan dengan aspek-aspek tidak senang, protes, tidak mencari cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) indikator *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

1. Altruisme (*Altruism*)

Karyawan dengan perilaku altruisme cenderung membantu rekan kerja yang membutuhkan, baik itu dalam tugas pekerjaan atau masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan.

2. Kewajiban (*Conscientiousness*)

Karyawan menunjukkan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, lebih teliti, dan menunjukkan komitmen yang kuat untuk menjaga kualitas dan efisiensi.

3. Semangat Olahraga (*Sportsmanship*)

Karyawan dengan sikap semangat olahraga tidak mengeluh tentang hal-hal kecil yang mungkin tidak berjalan sesuai harapan dan tetap menunjukkan sikap positif meskipun ada masalah atau hambatan.

4. Kesopanan (*Courtesy*)

Karyawan dengan perilaku kesopanan selalu berusaha untuk bertindak dengan memperhatikan perasaan dan kebutuhan orang lain serta menghindari masalah atau konflik yang tidak perlu.

5. Kebajikan Sipil (*Civic Virtue*)

Karyawan yang menunjukkan perilaku kebajikan sipil terlibat dalam perkembangan organisasi dan menunjukkan perhatian yang mendalam terhadap keberlangsungan organisasi.

2.1.3 *Perceived Organizational Support*

2.1.3.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support selalu dibutuhkan karyawan untuk mendapat persepsi yang positif bahwa perusahaan memberikan perhatian. Persepsi karyawan terhadap *Perceived organizational support* disebut sebagai persepsi dukungan organisasi. Kepedulian dalam hal kesejahteraan, persepsi dukungan organisasi juga didefinisikan sebagai persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan sebagai salah satu bagian dari kesuksesan (Fatmawati et al., 2022).

Perceived organizational support adalah bentuk dari pemberian kenyamanan, perhatian, penghargaan, maupun bantuan dalam bentuk lainnya dari orang lain atau kelompok yang diterima individu. *Perceived organizational support* adalah kenyamanan fisik dan psikologis yang diberikan oleh tempat karyawan bekerja terhadap individu (Merisa & Safaria, 2023).

Dengan adanya suatu *Perceived organizational support* yang merupakan persepsi individu (Karyawan) maka dapat mengetahui sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, mempertimbangkan golongan dan nilai-nilai, dan dapat dipercaya memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Jelita et al., 2024). Selain itu, *Perceived organizational support* adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Tingginya *Perceived organizational support* mengarah pada tingginya job satisfaction dan menurunkan turnover (Oubibi et al., 2022).

Perceived Organizational Support adalah persepsi atau pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan, harapan, serta kesejahteraan pribadi mereka (Azizah & Rokhman, 2021).

Bedasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* merupakan suatu pengaruh yang ditimbulkan oleh lingkungan kerja karyawan yang membuat individu merasa diperhatikan sehingga individu tersebut menjadi lebih optimis dalam menghadapi kehidupannya.

2.1.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* (Stinglhambor, 2023) adalah:

1. Kepemimpinan dan Manajemen

Pemimpin atau manajer yang menunjukkan perhatian, empati, dan mendengarkan karyawan dapat meningkatkan POS. Kepemimpinan yang suportif dan adil membuat karyawan merasa dihargai.

2. Kebijakan Organisasi

Kebijakan yang adil dan transparan, seperti yang berkaitan dengan pengakuan kinerja, pengembangan karir, kesejahteraan, dan keseimbangan kehidupan kerja, dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai oleh organisasi.

3. Budaya Organisasi

Budaya yang mendukung kolaborasi, keadilan, dan keterbukaan dapat meningkatkan rasa dukungan yang dirasakan oleh karyawan. Organisasi dengan budaya yang inklusif dan berbasis pada penghargaan lebih mungkin memupuk POS yang tinggi.

4. Penghargaan dan Pengakuan

Pemberian penghargaan dan pengakuan atas kontribusi dan kinerja karyawan akan membuat mereka merasa dihargai dan didukung.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) faktor – faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi dan Transparansi

Komunikasi yang jelas dan transparan tentang tujuan organisasi, perubahan kebijakan, atau status karyawan akan membangun rasa saling percaya dan meningkatkan *perceived organizational support*.

2. Sumber Daya dan Dukungan di Tempat Kerja

Menyediakan sumber daya yang memadai, seperti peralatan yang efisien dan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan *perceived organizational support* karena karyawan merasa organisasi mendukung kesuksesan mereka.

3. Kondisi Eksternal dan Keuangan Organisasi

Organisasi yang sedang mengalami kesulitan keuangan mungkin sulit untuk memberikan dukungan yang cukup kepada karyawan, yang dapat menurunkan *perceived organizational support*. Sebaliknya, organisasi yang stabil secara finansial lebih mampu memberikan berbagai bentuk dukungan.

4. Stabilitas Pekerjaan dan Keamanan Kerja

Keamanan Pekerjaan: Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka aman dan stabil lebih cenderung merasa didukung oleh organisasi. Ketidakpastian pekerjaan atau ancaman pemutusan hubungan kerja dapat mengurangi persepsi *perceived organizational support*.

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk membentuk bagaimana karyawan melihat dukungan yang diberikan oleh organisasi, yang dapat berpengaruh besar pada motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja mereka.

2.1.3.3 Tujuan Dan Manfaat *Perceived Organizational Support*

Tujuan dari *perceived organizational support* adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dengan cara meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja mereka. Menurut (Fatmawati et al., 2022) ada beberapa tujuan *perceived organizational support* antara lain:

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Dengan memberikan dukungan yang dirasakan karyawan, organisasi berusaha meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa dihargai lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

2. Memperkuat Komitmen Organisasi

Perceived organizational support bertujuan untuk membangun hubungan yang lebih erat antara karyawan dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.

3. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memberikan kinerja terbaik mereka.

4. Mengurangi Stres Kerja dan Konflik

Dengan adanya dukungan yang dirasakan, karyawan bisa merasa lebih tenang dan aman, sehingga mengurangi tingkat stres dan konflik dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) manfaat *perceived organizational support* adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi akan cenderung berusaha lebih keras dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2. Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung mereka, lebih mungkin merasa puas dan loyal terhadap perusahaan. Hal ini dapat mengurangi turnover (perputaran karyawan) dan meningkatkan retensi karyawan.

3. Pengurangan Absensi

Karyawan yang merasa didukung akan merasa lebih termotivasi untuk datang bekerja, mengurangi tingkat absensi yang tidak diinginkan.

4. Peningkatan Kesejahteraan Mental dan Fisik

Dengan adanya dukungan, karyawan merasa lebih dihargai, yang dapat berkontribusi pada kesejahteraan mental dan fisik mereka. Ini juga bisa mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

5. Meningkatkan Hubungan Sosial dalam Organisasi

Perceived organizational support juga dapat mempererat hubungan antar karyawan, karena mereka merasa bahwa organisasi mendukung mereka dalam mencapai tujuan pribadi maupun profesional.

Perceived organizational support membawa keuntungan tidak hanya untuk karyawan, tetapi juga untuk organisasi, dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, positif, dan berkelanjutan.

2.1.3.4 Indikator *Perceived Organizational Support*

Indikator *perceived organizational support* mencakup beberapa aspek yang dapat menunjukkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Indikator *perceived organizational support* menurut (Stinglhamber, 2023), yaitu:

1. Penghargaan

Perusahaan memberikan penghargaan/reward atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.

2. Pengembangan

Perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.

3. Kondisi Kerja

Perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.

4. Kesejahteraan karyawan

Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) indikator *perceived organizational support* adalah sebagai berikut :

1. Sikap perusahaan terhadap pendapat karyawan

Organisasi menganggap positif dari setiap ide yang dilontarkan dan mungkin saja ide tersebut juga dapat diwujudkan oleh perusahaan.

2. Respon terhadap karyawan yang mengalami suatu masalah

Bila organisasi cenderung tidak memperlihatkan atau berkontribusi untuk membantu individu yang terlibat dalam masalah, maka karyawan akan melihat bahwa tidak adanya dukungan yang diberikan oleh organisasinya terhadap karyawan.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan Kesehatan karyawan

Karyawan melihat organisasi secara positif jika organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya.

Indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur bagaimana karyawan memandang dukungan yang diberikan oleh organisasi mereka. *Perceived organizational support* yang tinggi seringkali berhubungan dengan tingkat motivasi, kepuasan, dan komitmen yang lebih tinggi dari karyawan.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan

Perceived organizational support berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Semakin tinggi *Perceived organizational support* yang dirasakan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Firnanda & Wijayati, 2021).

Perceived Organizational Support dapat dikatakan sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan

didukung oleh organisasi, mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi, lebih termotivasi, serta menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap karyawan, baik melalui kebijakan yang adil, komunikasi yang terbuka, maupun pengakuan atas hasil kerja mereka. Dengan demikian, *Perceived Organizational Support* tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga turut memengaruhi efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pendapat di atas sejalan dengan hasil penelitian (Cahyo & Prabowo, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Firnanda & Wijayati, 2021) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Perceived Organizational Support* adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. *Perceived Organizational Support* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

2.2.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived organizational support yang tinggi mendorong suasana kerja yang lebih harmonis. Karyawan yang merasa didukung lebih cenderung membantu sesama rekan kerja dan menunjukkan sikap yang lebih proaktif dalam meningkatkan kerja tim. Hal ini berhubungan langsung dengan *organizational*

citizenship behavior, seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memberikan dukungan moral di tempat kerja. Semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk melakukan *organizational citizenship behavior* (Dalimunthe & Zuanda, 2022).

Perceived Organizational Support memiliki peranan penting dalam mendorong terwujudnya perilaku OCB di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memperkuat hubungan antar individu di tempat kerja. Dalam konteks ini, OCB menjadi wujud konkret dari rasa loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang menekankan penghargaan, dukungan, dan komunikasi terbuka agar tercipta iklim kerja yang sehat dan produktif. Dengan kata lain, semakin kuat persepsi dukungan dari organisasi, semakin besar pula kontribusi sukarela yang diberikan oleh karyawan untuk mendukung keberhasilan Bersama.

Pendapat di atas sejalan dengan hasil penelitian (Charli & Sopali, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Dalimunthe & Zuanda, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi tidak hanya memengaruhi motivasi dan komitmen mereka, tetapi juga mengarah pada perilaku ekstra yang mendukung kinerja tim dan organisasi secara

keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung mereka, baik secara emosional, finansial, maupun secara profesional, cenderung lebih sering terlibat dalam perilaku yang melampaui tugas mereka yang formal.

2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational citizenship behavior mendorong karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dalam membantu sesama rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan bekerja bersama untuk menyelesaikan tugas. Kerjasama yang lebih baik di antara anggota tim dapat meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan, sehingga meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara bersamaan (Herawati et al., 2020).

Organizational Citizenship Behavior dapat dianggap sebagai fondasi sosial yang memperkuat sinergi dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan secara sukarela terlibat dalam perilaku positif yang melampaui tanggung jawab formal, mereka tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, tetapi juga memperkuat produktivitas tim dan individu. Karyawan yang memiliki semangat gotong royong, loyalitas tinggi, dan kepedulian terhadap organisasi, cenderung menunjukkan inisiatif dan dedikasi lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, mendorong perilaku OCB melalui penghargaan, pengakuan, dan pembinaan yang tepat menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. OCB bukan hanya soal etika kerja individu, melainkan juga merupakan bentuk investasi sosial yang menghasilkan efisiensi, kolaborasi, dan keberhasilan jangka panjang bagi organisasi.

Pendapat di atas sejalan dengan hasil penelitian (Harsono & Syahrinullah, 2023) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Herawati et al., 2020) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

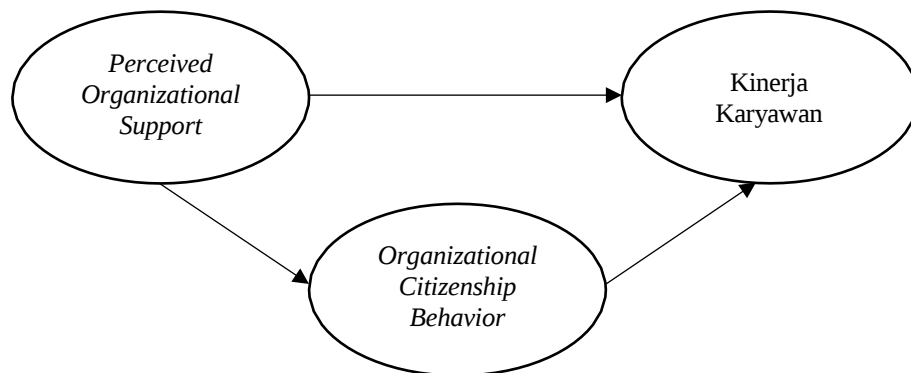
Perceived organizational support memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui *organizational citizenship behavior*. *Perceived organizational support* yang diberikan organisasi berupa dukungan dan memberikan rasa peduli karyawan kepada rekan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan meningkatkan kerjasama tim, produktivitas, kepuasan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi bukan hanya berperan sebagai motivator eksternal, tetapi juga membentuk perilaku kerja positif yang bersifat internalisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka tidak hanya berkinerja lebih baik karena tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga karena dorongan moral dan emosional untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku-perilaku ekstra (OCB) yang menguntungkan organisasi. Dalam jangka panjang, kombinasi dari POS dan OCB

ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, produktif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Oleh karena itu, strategi manajerial yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dan penguatan perilaku OCB akan sangat efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Pendapat di atas sejalan dengan hasil penelitian (Ferdiansyah & Safitri, 2023) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Leonardi et al., 2023) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

Dari uraian diatas, gambar kerangka konseptual dapat dijelaskan pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu *perceived organizational support* (X) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan *organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.	1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumah) 3. Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Karyawan (Hamali, 2018).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> adalah perilaku kerja yang melebihi pekerjaan yang di tetapkan perusahaan.	1. Menolong (<i>Altruism</i>) 2. Kebijakan Masyarakat/Organisasi (<i>Civic Virtue</i>) 3. Sikap Kehati-Hatian (<i>Conscientiousness</i>) 4. Kesopanan (<i>Courtesy</i>) 5. Sikap Sportif (<i>Sportmanship</i>) (Bratton et al., 2021).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10
<i>Perceived organizational support (X₁)</i>	<i>Perceived organizational support</i> adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.	1. Penghargaan 2. Pengembangan 3. Kondisi Kerja 4. Kesejahteraan Karyawan (Stinglhamber, 2023)	1-2 3-4 5-6 7-8

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di PTPN IV Dolok Ilir beralamat di Bandar Selamat, Kec. Dolok Batu Nanggar, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara 21155.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Desember 2024 s/d Mei 2025. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Prariset Penelitian																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Revisi Proposal																								
7	Analisis Data Laporan Akhir																								
8	Bimbingan Skripsi																								
9	Sidang Meja Hijau																								

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Juliandi et al, 2015) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang.

Tabel 3.3
Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir

No	Divisi	Jumlah
1	Tata Usaha	5 Karyawan
2	Gudang	2 Karyawan
3	Pengolahan	53 Karyawan
4	Teknik	20 Karyawan
5	Personalia	2 Karyawan
Total		82 Karyawan

Sumber: PTPN IV Dolok Ilir

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel, apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi, jika jumlah subyek besar, dapat diambil 10- 15% atau 15-25% atau lebih. (Juliandi et al., 2015). Dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan sampel jenuh.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip

dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah pegawai dan data tentang gambaran kantor PT Perkebunan Nusantara IV dan data-data lain yang mendukung.

2. Kuesioner (Angket)

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.4
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Juliandi, 2018).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif 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 (Juliandi, 2018). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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 ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer 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. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan pengujian, *Discriminant validity* (Juliandi, 2018).

3.6.4.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada *loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS (Juliandi, 2018).

2. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Juliandi, 2018).

3. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel

laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya (Juliandi, 2018).

3.6.4.2 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 (Juliandi, 2018).

3.6.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effec*); (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.5.1 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: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substansial* (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah *moderate* (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif 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 (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2015) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

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) (Juliandi, 2018). 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 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 (Juliandi, 2018).

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/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2015) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *perceived organizational support* (X), 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z), 12 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarakan diberikan kepada 82 responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini sebanyak 82 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	50	60.98%
2	Perempuan	32	39.02%
	Total	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki - laki sebanyak 50 (60.98%) dan Perempuan sebanyak 32 (39.02%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki - laki.

4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Dari 82 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yaitu, SMA atau SMK, D-3, S-1, dan S-2. Adapun responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	31	37.80%
2.	D-3	21	25.61%
3.	S-1	22	26.83%
4.	S-2	8	9.76%
Total		82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel diatas, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 31 (37.80%). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D-3 sebanyak 21 (25.61%). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S-1 sebanyak 22 (26.83%). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S-2 sebanyak 8 (9.76%). Oleh karena itu, mayoritas besar responden memiliki tingkat pendidikan S-1 di PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun, dengan jumlah sebanyak 22 (26.83%).

4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Lama Berkerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 2 Tahun	12	14.63%
2.	3 Tahun	13	15.85%
3.	4 Tahun	16	19.51%
4.	> 5 Tahun	41	50%
Total		82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan lamanya masa kerja, pada rentang masa kerja kurang dari 2 tahun, terdapat 12 (14.63%) responden. Masa kerja 3 tahun, terdapat 13 (15.85%)

responden. Masa kerja 4 adalah 16 (19.51%) responden. Masa kerja >5 tahun, terdapat 41 (50%) responden. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun di PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu *perceived organizational support* (X), *organizational citizenship behavior* (Z), kinerja karyawan (Y). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4
Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
2	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
3	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
4	21	25.61%	50	60.98%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
5	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
6	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
7	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
8	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
9	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
10	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
11	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
12	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

2. Dari jawaban mengenai saya memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya selalu mengatur waktu saya dengan baik untuk menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha untuk bekerja secara efisien dalam penggunaan sumber daya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya sering mencari cara untuk mengurangi biaya dalam pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya menerima umpan balik dari atasan dengan baik dan menggunakannya untuk meningkatkan kinerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

10. Dari jawaban mengenai saya merasa bahwa pengawasan yang diberikan cukup membantu saya untuk bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
11. Dari jawaban mengenai saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
12. Dari jawaban mengenai saya merasa nyaman untuk berdiskusi atau meminta bantuan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Tabel 4.5

Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
2	21	25.61%	50	60.98%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
3	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
4	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
5	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
6	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
7	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
8	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
9	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
10	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.

2. Dari jawaban mengenai saya secara sukarela membantu rekan kerja tanpa diminta terlebih dahulu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya mengikuti perkembangan dan kebijakan terbaru di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya aktif memberikan saran untuk perbaikan dalam lingkungan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya datang tepat waktu dan mematuhi aturan kerja yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya menyelesaikan pekerjaan melebihi standar minimum yang ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya berusaha menghindari konflik dengan cara menjaga sikap dan ucapan kepada rekan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
8. Dari jawaban mengenai setiap karyawan selalu bersikap baik dan sopan kepada rekan kerja lainnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya tidak mengeluh berlebihan terhadap masalah kecil di tempat kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya tetap bersikap positif dan mendukung perusahaan dalam kondisi sulit, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.3 Variabel *Perceived Organizational Support* (X)

Tabel 4.6

Angket Skor Untuk Variabel *Perceived Organizational Support* (X)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
2	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
3	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
4	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
5	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
6	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
7	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
8	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai setiap karyawan mendapatkan penghargaan yang saya terima sebanding dengan usaha dan hasil kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
2. Dari jawaban mengenai perusahaan memberikan apresiasi atas pencapaian dan kontribusi karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
3. Dari jawaban mengenai setiap karyawan mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
4. Dari jawaban mengenai perusahaan mendorong karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.

5. Dari jawaban mengenai lingkungan kerja selalu nyaman, aman, dan mendukung produktivitas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
6. Dari jawaban mengenai fasilitas kerja yang disediakan perusahaan membantu karyawan bekerja lebih efektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
7. Dari jawaban mengenai setiap karyawan diperhatikan secara finansial dan emosional oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
8. Dari jawaban mengenai tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan meningkatkan kesejahteraan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

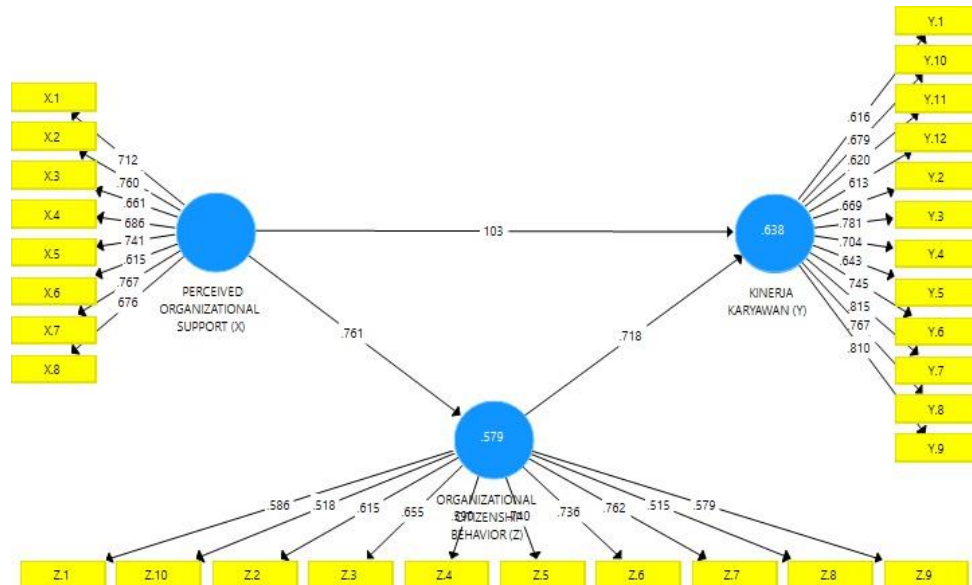
4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* dan *perceived organizational support* berjumlah 30 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Convergent Validity

	Kinerja Karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)	Perceived Organizational Support (X)
X.1			0.712
X.2			0.760
X.3			0.661
X.4			0.686
X.5			0.741
X.6			0.615
X.7			0.767
X.8			0.676
Y.1	0.616		
Y.2	0.669		
Y.3	0.781		
Y.4	0.704		
Y.5	0.643		
Y.6	0.745		

Y.7	0.815		
Y.8	0.767		
Y.9	0.810		
Y.10	0.679		
Y.11	0.620		
Y.12	0.613		
Z.1		0.586	
Z.2		0.615	
Z.3		0.655	
Z.4		0.590	
Z.5		0.740	
Z.6		0.736	
Z.7		0.762	
Z.8		0.515	
Z.9		0.579	
Z.10		0.518	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *convergent validity* terhadap 30 indikator konstruk yang mewakili variabel kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior*, dan *perceived organizational support*, diperoleh nilai loading faktor yang sebagian besar memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu memiliki nilai di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki tingkat keterkaitan yang cukup kuat dengan konstruk yang diwakilinya.

2. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.8
Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.982
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.956
<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	0.945

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kinerja karyawan adalah $0.982 > 0.6$.
2. Variabel *organizational citizenship behavior* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability organizational citizenship behavior* adalah $0.956 > 0.6$.
3. Variabel *perceived organizational support* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability perceived organizational support* adalah $0.945 > 0.6$.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.9
Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.886
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.733
<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	0.813

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja karyawan adalah $0.886 > 0.5$.
2. Variabel *organizational citizenship behavior* adalah reliabel, karena nilai AVE *organizational citizenship behavior* adalah $0.733 > 0.5$.
3. Variabel *perceived organizational support* adalah reliabel, karena nilai AVE *perceived organizational support* adalah $0.813 > 0.5$.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10
Hasil Discriminant Validity

	Kinerja Karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)	Perceived Organizational Support (X)
Kinerja Karyawan (Y)			
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.856		
Perceived Organizational Support (X)	0.821	0.713	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

1. Variabel kinerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* nilai htmt $0.856 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel kinerja karyawan terhadap *perceived organizational support* nilai htmt $0.821 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
3. Variabel *organizational citizenship behavior* terhadap *perceived organizational support* nilai htmt $0.713 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrampping* (*resampling method*).

4.2.2.1 R- Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.11
R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.817	0.804
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.500	0.483

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.804 artinya kemampuan variabel X (*perceived organizational support*) untuk menjelaskan variabel Y (kinerja karyawan) yaitu sebesar 80.4%, maka dapat disimpulkan model tergolong model substansial (kuat).
2. Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.483 artinya kemampuan variabel X (*perceived organizational support*) untuk menjelaskan variabel Z (*organizational citizenship behavior*) yaitu sebesar 48.3%, maka dapat disimpulkan model tergolong model moderate (sedang).

4.2.2.2 F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai F² = 0.02 berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai F² = 0.15 berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.12
F-Square

	Kinerja Karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)	Perceived Organizational Support (X)
Kinerja Karyawan (Y)			
Organizational Citizenship Behavior (Z)	1.023		
Perceived Organizational Support (X)	0.354	1.000	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

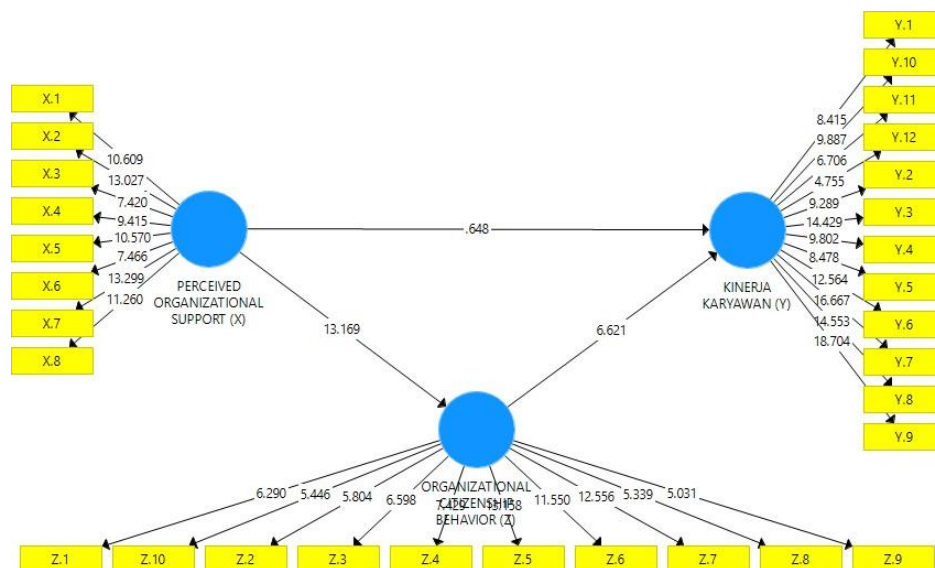
1. Pengaruh variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.354 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X terhadap Y.
2. Pengaruh variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai F-Square sebesar 1.000 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X terhadap Z.
3. Pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 1.023 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.

4.2.2.3 *Dirrect Effect*

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan.

- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah *Bootstrapping*

Tabel 4.13
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.612	0.596	0.106	5.786	0.000
<i>Perceived Organizational Support (X) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.360	0.376	0.109	3.310	0.002
<i>Perceived Organizational Support (X) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.707	0.727	0.083	8.503	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $3.310 > 1.978$ dan P-Value $0.002 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

2. Variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $8.503 > 1.978$ dan $P\text{-Value}$ $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.
3. Variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $5.786 > 1.978$ dan $P\text{-Value}$ $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

4.2.2.4 Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Tabel 4.14

Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
<i>Perceived Organizational Support (X) -> Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.433	0.428	0.070	6.213	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *indirect effect* pada tabel di atas adalah *organizational citizenship behavior* memediasi *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $6.213 > 1.978$ dengan $P\text{-Value}$ $0.000 < 0.05$.

4.2.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian

sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.3.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $3.310 > 1.978$ dan $P\text{-Value } 0.002 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Perceived organizational support berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Semakin tinggi *Perceived organizational support* yang dirasakan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Firnanda & Wijayati, 2021).

Perceived Organizational Support dapat dikatakan sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi, lebih termotivasi, serta menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap karyawan, baik melalui kebijakan yang adil, komunikasi yang terbuka, maupun pengakuan atas hasil kerja mereka. Dengan demikian, *Perceived Organizational Support* tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga turut memengaruhi efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Cahyo & Prabowo, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Firnanda & Wijayati, 2021) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Perceived Organizational Support* adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. *Perceived Organizational Support* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

4.2.3.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $8.503 > 1.978$ dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Perceived organizational support yang tinggi mendorong suasana kerja yang lebih harmonis. Karyawan yang merasa didukung lebih cenderung membantu sesama rekan kerja dan menunjukkan sikap yang lebih proaktif dalam meningkatkan kerja tim. Hal ini berhubungan langsung dengan *organizational citizenship behavior*, seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memberikan dukungan moral di tempat kerja. Semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan

mereka untuk melakukan *organizational citizenship behavior* (Dalimunthe & Zuanda, 2022).

Perceived Organizational Support memiliki peranan penting dalam mendorong terwujudnya perilaku OCB di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memperkuat hubungan antar individu di tempat kerja. Dalam konteks ini, OCB menjadi wujud konkret dari rasa loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang menekankan penghargaan, dukungan, dan komunikasi terbuka agar tercipta iklim kerja yang sehat dan produktif. Dengan kata lain, semakin kuat persepsi dukungan dari organisasi, semakin besar pula kontribusi sukarela yang diberikan oleh karyawan untuk mendukung keberhasilan Bersama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Charli & Sopali, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Dalimunthe & Zuanda, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi tidak hanya memengaruhi motivasi dan komitmen mereka, tetapi juga mengarah pada perilaku ekstra yang mendukung kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung mereka, baik secara emosional, finansial, maupun secara profesional, cenderung lebih sering terlibat dalam perilaku yang melampaui tugas mereka yang formal.

4.2.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $5.786 > 1.978$ dan $P\text{-Value } 0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Organizational citizenship behavior mendorong karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dalam membantu sesama rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan bekerja bersama untuk menyelesaikan tugas. Kerjasama yang lebih baik di antara anggota tim dapat meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan, sehingga meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara bersamaan (Herawati et al., 2020).

Organizational Citizenship Behavior dapat dianggap sebagai fondasi sosial yang memperkuat sinergi dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan secara sukarela terlibat dalam perilaku positif yang melampaui tanggung jawab formal, mereka tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, tetapi juga memperkuat produktivitas tim dan individu. Karyawan yang memiliki semangat gotong royong, loyalitas tinggi, dan kepedulian terhadap organisasi, cenderung menunjukkan inisiatif dan dedikasi lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, mendorong perilaku OCB melalui penghargaan, pengakuan, dan pembinaan yang tepat menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. OCB bukan hanya soal etika kerja individu, melainkan juga merupakan bentuk investasi sosial yang menghasilkan efisiensi, kolaborasi, dan keberhasilan jangka panjang bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Harsono & Syahrinullah, 2023) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Herawati et al., 2020) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

4.2.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* ditemukan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memediasi *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $6.213 > 1.978$ dengan $P\text{-Value}$ $0.000 < 0.05$.

Perceived organizational support memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui *organizational citizenship behavior*. *Perceived organizational support* yang diberikan organisasi berupa dukungan dan memberikan rasa peduli karyawan kepada rekan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan meningkatkan kerjasama tim, produktivitas, kepuasan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi bukan hanya berperan sebagai motivator eksternal, tetapi juga membentuk perilaku kerja positif yang bersifat internalisasi. Ketika karyawan

merasa dihargai dan didukung, mereka tidak hanya berkinerja lebih baik karena tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga karena dorongan moral dan emosional untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku-perilaku ekstra (OCB) yang menguntungkan organisasi. Dalam jangka panjang, kombinasi dari POS dan OCB ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, produktif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Oleh karena itu, strategi manajerial yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dan penguatan perilaku OCB akan sangat efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Ferdiansyah & Safitri, 2023) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Leonardi et al., 2023) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dimediasi *organizational citizenship behavior* Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun. Responden dalam penelitian ini berjumlah 82, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* Pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Disarankan pada perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, seperti melalui pemberian penghargaan, kepedulian terhadap kesejahteraan, dan kejelasan dalam

komunikasi internal. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan mendorong kinerja karyawan secara optimal.

2. Disarankan pada perusahaan untuk membangun budaya kerja yang mendukung tumbuhnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Ini dapat dilakukan dengan mendorong kolaborasi, rasa saling menghargai, serta memberi ruang partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan agar mereka merasa berkontribusi secara lebih luas terhadap perusahaan.
3. Disarankan pada perusahaan agar terus mengembangkan dan memperkuat nilai-nilai positif dalam organisasi, seperti kepedulian, tanggung jawab, dan sukarela membantu rekan kerja. Nilai-nilai ini merupakan cerminan dari OCB yang terbukti berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim.
4. Disarankan pada perusahaan untuk menjadikan *organizational citizenship behavior* sebagai jembatan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui *perceived organizational support*. Ini dapat dilakukan dengan menciptakan sistem manajemen yang berfokus pada keterlibatan emosional dan loyalitas karyawan, sehingga OCB tumbuh secara alami dan memberi kontribusi langsung terhadap hasil kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman

pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari variabel yaitu *perceived organizational support*, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 82 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Ramayana Mal Bali). *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah Dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional Versus Transaksional Enhance Readiness For Change And Employee Performance: Transformational Versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Azizah, K., & Rokhman, N. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Dinas Koperasi Dan UKM DIY. *Cakrawangsa Bisnis*, 2(1), 69–84.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.
- Cahyo, P. N., & Prabowo, R. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life, Perceived Organizational Support Dan Self Efficacy Terhadap Employee Engagement (Studi Kasus: CV. Cakra Entertainment –Sidoarjo). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(02), 196–209.
- Charli, C. O., & Sopali, M. F. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support (Pos), Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadaporganizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Cv Rezki Islami Tauhid. *Ensiklopedia Of Journal*, 4(2), 159–168.
- Dalimunthe, L., & Zuanda, M. I. (2020). Pengaruh Self-Efficacy, Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 506–515.
- Darsana, I. M. (2023). *Managemen Sumber Daya Manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.

- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar Of Islamic Studies*. 3(1). 236-242.
- Erwin, E & Suhardi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. 8(3), 144–153.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Fatmawati, M., Sulistiywati, L. N., & Asmike, M. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Magetan. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 4(1). 1-11.
- Ferdiansyah, A., & Safitri, R. (2023). Pengaruh Self-Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(1), 883–894.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091.
- Hamali. H. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*. 1(1). 547-551.
- Harsono, N. D., & Syahrinullah. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri The Effect Of Employee Engagement On Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) And Employee Performance At Bank Mandiri KCP Mandiri. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(1), 219–227.
- Herawati, A., Shihab, M., & Wardah, W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Self Efficacy Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Indoprima Gemilang Surabaya. *Media Mahardhika*, 19(1), 82–91.
- Hutriany, W., & Suarman, D. (2019). Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance Through Employees’ Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) At Tirtauli Regional Water Company (Pdam) Pematangsiantar North Sumatra Province. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 1-14.
- Jelita, F., Harahap, K., & Siregar, O. M. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*.4(3). 1-8.
- 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.
- Kasmir (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Leonardi, F., Tandiyuk, S., Wahyuni, S., & Hasanuddin, U. (2023). Kontribusi Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Generasi Millennial. *Jurnal Psikologi Poseidon*, 6(1), 14–28.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai*. Widina Media Utama.
- Merisa, A., & Safaria, T. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Terhadap OCB Karyawan Bank X Jakarta. *Psyche 165 Journal*, 16(4), 250–255.

- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support And Career Satisfaction Among Chinese Teachers: The Mediation Effects Of Job Crafting And Work Engagement During COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623-642.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *JIRK : Journal Of Innovation Research And Knowledge*. 4(2). 1-20.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerani, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Stinglhamber, F. (2023). *Perceived Organizational Support*. Encyclopedia Of Organizational Psychology publisher: Edward Elgar.
- Sukmara, A. R. (2023). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Cipta Media Nusantara.

LAMPIRAN

TABULASI JAWABAN KUISIONER RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN (Y)												
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
18	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
22	3	2	1	3	2	3	1	3	2	1	4	1
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	4	1	3	4	2	3	3	4	4	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	2	2	4	2	2	1	2	4	2	1
30	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
31	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
32	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
35	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
39	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2
40	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
41	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

47	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3
48	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5
49	4	3	3	4	2	5	4	4	4	4	4	3
50	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	5	5
51	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4
52	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3
53	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
54	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5
55	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
56	4	3	2	3	4	4	3	4	2	4	2	5
57	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4
58	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	5
59	5	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	5
60	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4
61	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3
62	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4
63	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4
64	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
65	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
66	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	3	4
68	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4
69	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
71	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
72	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
73	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
74	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
75	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
76	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
77	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
78	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4
79	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
80	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
81	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
82	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)										
NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
14	4	4	4	5	4	5	5	1	4	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
17	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
22	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	5	4	4	5	4	1	2	2
27	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	2	4	2	1	1	4	2	2
30	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
31	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
32	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
36	5	4	3	3	3	4	3	5	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
39	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
40	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3
41	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	5	3	3	4	4	5	3	4
48	5	5	5	3	2	4	2	2	2	3
49	2	4	5	2	2	2	3	5	5	4
50	3	3	2	3	2	4	4	5	5	4
51	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3

52	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3
53	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3
54	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5
55	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
56	1	4	5	5	5	3	4	4	5	3
57	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4
58	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4
59	5	5	3	4	4	4	3	2	4	4
60	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4
61	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
62	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4
63	4	4	2	3	3	5	5	4	4	4
64	5	5	3	5	4	5	5	5	3	3
65	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3
66	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3
67	4	4	4	4	5	5	4	5	5	1
68	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
69	5	4	3	3	4	4	5	5	4	3
70	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5
71	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4
72	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
73	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4
74	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4
75	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
76	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4
77	3	4	4	4	5	5	3	3	5	4
78	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
79	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4
80	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3
81	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5
82	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X)								
NO	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8
1	5	5	4	4	5	5	5	4
2	4	4	5	4	4	5	5	4
3	3	3	4	4	5	3	4	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	4	3	4	4	4	4	4	3
6	4	4	5	4	4	4	4	4
7	4	4	5	4	5	5	5	5
8	4	5	4	4	5	4	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	4	3	5	5	4	5
13	4	5	5	4	5	4	5	5
14	4	4	4	5	3	4	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	5	4	4	4	4	5	5
18	5	5	5	4	4	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	3	4	4	4	4	3
22	5	5	5	4	4	4	5	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	5	5	4	3	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5
29	2	2	2	2	2	4	2	2
30	5	5	5	4	4	5	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	4
32	4	5	4	4	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	3
36	5	4	5	5	4	3	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	5	5	4	5	4	4
39	4	4	4	3	3	3	2	1
40	3	4	4	3	4	2	4	5
41	4	4	4	5	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	5	5	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	4	5	4
48	4	4	3	3	3	4	4	5
49	4	2	4	4	4	3	3	3
50	3	4	4	5	5	5	4	4
51	4	4	4	4	4	5	5	2

52	4	4	4	3	3	3	3	2
53	4	4	5	5	5	5	4	4
54	5	5	5	5	3	4	4	4
55	4	4	4	3	4	4	5	5
56	4	4	3	3	4	4	4	1
57	1	2	4	3	3	3	4	4
58	4	4	3	3	4	5	5	3
59	4	4	5	5	3	3	4	3
60	4	4	4	4	4	4	3	3
61	4	5	5	4	5	5	4	4
62	4	3	4	3	3	4	4	5
63	4	3	4	5	5	4	4	3
64	4	4	4	3	4	4	4	4
65	3	5	4	4	4	5	5	4
66	3	5	4	3	4	4	3	3
67	3	4	5	5	4	4	4	3
68	4	4	4	4	3	3	4	4
69	3	4	5	5	5	4	3	5
70	5	4	4	4	5	5	5	3
71	4	4	4	3	4	3	4	4
72	4	4	5	5	4	4	5	5
73	4	4	2	5	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	5	5	5
75	4	4	5	5	4	5	4	5
76	4	4	4	3	4	4	4	3
77	4	5	4	5	4	3	4	5
78	4	5	4	4	5	5	4	5
79	4	4	5	5	5	5	4	4
80	4	5	4	4	4	4	5	5
81	4	4	4	4	5	5	5	3
82	4	4	3	4	4	4	4	4

LAMPIRAN ANALISIS DATA

Data Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)			
KINERJA KARY...	.979	.979	.982	.886			
ORGANIZATIO...	.949	.966	.956	.733			
PERCEIVED OR...	.924	.939	.945	.813			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data HTMT

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
		KINERJA KARYAWAN (Y)	ORGANIZATIONAL CITIZEN...	PERCEIVED ORGANIZATIONAL S...		
KINERJA KARYAWAN (Y)						
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)		.856				
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X)		.821	.713			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *R*-Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted	Copy to Clipboard: Excel Format R Format	
	R Square	R Square Adjusted		
KINERJA KARYAWAN (Y)	.817	.804		
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)	.500	.483		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *F*-Square

Matrix	f Square	Copy to Clipboard: Excel Format R Format		
		KINERJA KARY...	ORGANIZATIO...	PERCEIVED OR...
KINERJA KARYAWAN (Y)				
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)	1.023			
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X)	.354	1.000		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *Dirrect Effect*

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z) -> KINERJA KARYAWA...	.612	.596	.106	5.786	.000
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.360	.376	.109	3.310	.002
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X) -> ORGANIZATIONAL CITI...	.707	.727	.083	8.503	.000

Final Results

[Path Coefficients](#)
[Total Indirect Effects](#)
[Specific Indirect Effects](#)
[Total Effects](#)
[Outer Loadings](#)
[Outer Weights](#)

Histograms

[Path Coefficients Histogram](#)
[Indirect Effects Histogram](#)
[Total Effects Histogram](#)

Base Data

[Setting](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Indicator Data \(Original\)](#)
[Indicator Data \(Standardized\)](#)

Data *Indirrect Effect*

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (X) -> ORGANIZATIONAL CIT...	.433	.428	.070	6.213	.000

Final Results

[Path Coefficients](#)
[Total Indirect Effects](#)
[Specific Indirect Effects](#)
[Total Effects](#)
[Outer Loadings](#)
[Outer Weights](#)

Histograms

[Path Coefficients Histogram](#)
[Indirect Effects Histogram](#)
[Total Effects Histogram](#)

Base Data

[Setting](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Indicator Data \(Original\)](#)
[Indicator Data \(Standardized\)](#)