

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
PADA PT. BAS (BARUMUN AGRO SENTOSA)  
PADANG LAWAS UTARA**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**NAMA : JULIES SUHENDRA HSB  
NPM : 1605160596  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 04 Mei 2021, pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

**MEMUTUSKAN**

Nama : JULIES SUHENDRA HASIBUAN  
NPM : 1605160596  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT.BAS (BARUMUN AGRO SENTOSA)  
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

Penguji II

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

NADIA IKA PURNAMA, S.E., M.Si

Pembimbing

SALMAN FARISI, S.Psi, M.M

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

H. JANURI, SE., MM., M.Si

ADE GUNAWAN, SE., M.Si





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

بَيَانَةُ الْخَالِصَةِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : JULIES SUHENDRA HSB  
N.P.M : 1605160596  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. BAS (BARUMUN AGRO SENTOSA) PADANG LAWAS UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, April 2021

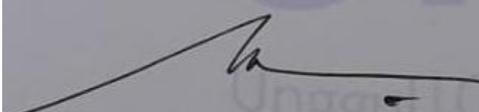
Pembimbing Skripsi

  
SALMAN FARISI, S.Psi, M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

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



## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Julies Suhendra Hasibuan  
NPM : 1605160596  
Program : Strata-1  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Pt.Bas ( Barumun Agro Sentosa)” adalah bersifat asli, bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Juni 2021

Saya yang menyatakan,



Julies Suhendra Hasibuan

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. BAS (BARUMUN AGRO SENTOSA) PADANG LAWAS UTARA

**JULIES SUHENDRA HSB**  
**1605160596**

**email: juliessuhendra97@gmail.com**

Tujuan-tujuan yang di ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh antara Komitmen terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh *rganizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja melalui pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa), untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori. Sampel dalam penelitian ini adalah PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *simpel random sampling* yang berjumlah 97 orang. teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara (interview), dokumentasi, kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan analisis jalur dengan menggunakan aplikasi smartpls. Dari data diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar  $t_{hitung} 3,728 > t_{tabel} 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (b) memiliki nilai koefisien 0,408 dan nilai t statistics  $3,728 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,299 dengan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (b) memiliki nilai koefisien 0,309 dan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Hal ini

menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap perilaku keungan (c) memiliki nilai koefisien 0,383 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Organizational Citizenship Behavior

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE AS MEDIATED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT. BAS (BARUMUN AGRO SENTOSA) PADANG LAWAS UTARA**

**JULIES SUHENDRA HSB  
1605160596**

***email: juliessuhendra97@gmail.com***

*The objectives of this research are to analyze the effect of Job Satisfaction on performance at PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of commitment to performance at PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of job satisfaction on performance at PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Organizational Citizenship at PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of commitment to Organizational Citizenship Behavior at PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of organizational Citizenship Behavior on performance through PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of satisfaction work on performance through mediation of Organizational Citizenship Behavior at PT BAS (Barumun Agro Sentosa), to analyze the effect of commitment to performance through mediation of Organizational Citizenship Behavior at PT BAS (Barumun Agro Sentosa). This study uses an explanatory research approach. The sample in this study was PT BAS (Barumun Agro Sentosa). In this study, researchers used a sampling technique using simple random sampling, amounting to 97 people. Data collection techniques in this study using the interview method (interview), documentation, questionnaires. The data analysis technique in the study used path analysis using the SmartPLs application. From the data, the significant results obtained  $t$  the influence of the Job Satisfaction variable (X1) on Organizational Citizenship Behavior (Z) of  $t_{count} 3,728 > t_{table} 1,985$ . This means that the relationship between the two variables is significant. Then the relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (b) has a coefficient value of 0.408 and  $t$  statistics value of  $3.728 > 1.985$ . This shows a significant relationship. Likewise, the relationship between the Organizational Citizenship Behavior variable on performance (c) has a coefficient value of 0.413 with a  $t$  statistics value of  $3.385 > 1.985$  which means significant. Based on the findings above, it can be illustrated as follows, the relationship (c) and (d) is significant, while (a) is also significant, so the Organizational Citizenship Behavior can be a partial mediating variable between Job Satisfaction and Performance. The results of testing the fifth hypothesis show that the variable Organizational Commitment to Performance (a) has a coefficient value of 0.299 with a  $t$  statistics value of  $2.747 > 1.985$ . This means that the relationship between the two variables is significant. Then the relationship between the variable Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior (b) has a coefficient value of 0.309 and a value of  $t$  statistics of  $2.747 > 1.985$ . This shows a*

*significant relationship. Likewise, the relationship between the Organizational Citizenship Behavior variable on financial behavior (c) has a coefficient value of 0.383 with a t statistics value of 3.385 > 1.985 which means significant. Based on the findings above, it can be illustrated as follows, the relationship (c) and (d) is significant, while (a) is also significant, so Organizational Citizenship Behavior can be a partial mediating variable between Organizational Commitment to Performance.*

*Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Performance Organizational Citizenship Behavior*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun skripsi ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) Padang Lawas Utara”**.

Dalam menulis skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah **H. Dirman Hasibuan** dan Ibu **Hj. Nurhayati Nasution** yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen beserta seluruh staf pegawai biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Buat seluruh keluarga yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

11. Buat seluruh teman-teman yang telah banyak memberikan bantuan menyelesaikan penulisan skripsi.

Akhir kata semoga kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Medan, Desember 2020

Penulis

**JULIES SUHENDRA HSB**  
**1605160596**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI.....</b>	<b>10</b>
2.1 Uraian Teoritis.....	10
2.1.1. Uraian Teoritis.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2 Manfaat Kinerja.....	11
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	15
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	18
2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	21
2.1.3. Komitmen Organisasi.....	22
2.1.3.1 Pengertian dan arti komitmen Organisasi.....	22
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi .....	24
2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	25

2.1.3.4	Indikator Komitmen Organisasi .....	27
2.1.4.	Organizational <i>Citizenship Behavior</i> .....	29
2.1.4.1	Pengertian Organizational Citizenship Behavior	29
2.1.4.2	Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior .....	31
2.1.4.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior .....	34
2.1.4.4	Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	39
2.2	Kerangka Pemikiran .....	42
2.3	Hipotesis Penelitian .....	49
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	51
3.2	Definisi Operasional .....	52
3.3	Tempat Dan Waktu Penelitian.....	55
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	55
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.6	Jenis dan Sumber Data .....	58
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
3.8	Teknik Analisis Data .....	60
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
4.1	Deskripsi Data .....	69
4.1.1	Identitas Responden .....	69
4.1.2	Analisis Variabel Penelitian.....	71
4.1.3	Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS.	77
4.2	Analisis Data .....	91
4.2.1	Hasil Pengujian Hipotesis ( <i>Inner Model</i> ).....	91
4.2.2	Pembahasan .....	94
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>103</b>
5.1	Kesimpulan.....	103
5.2	Saran.....	105
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	105

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator Kepuasan Kerja .....	52
Tabel 3.2	Indikator Komitmen.....	53
Tabel 3.3	Indikator Kinerja .....	54
Tabel 3.4	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
Tabel 4-4.	Skor Angket untuk Variabel X1 (Kepuasan Kerja) .....	71
Tabel 4-5.	Skor Angket untuk Variabel X2 (Komitmen Organisasi).....	73
Tabel 4.6.	Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja).....	74
Tabel 4.7.	Skor Angket untuk Variabel Z (Organizational Citizenship Behavior) .....	76
Tabel 4.8	Pengujian Indikator Pembentuk Kepuasan Kerja .....	79
Tabel 4.9	Pengujian Indikator Pembentuk Komitmen Organisasi.....	80
Tabel 4.10	Pengujian Indikator Pembentuk Kinerja .....	81
Tabel 4.11	Pengujian Indikator Pembentuk Organizational \Citizenship Behavior .....	82
Tabel 4.12	Nilai Discriminant Validity (Cross Loading) .....	84
Tabel 4.13	Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) .....	86
Tabel 4.14	Nilai Composite Reliability .....	87
Tabel 4.15	Nilai R-square .....	87
Tabel 4.15	Nilai R-square .....	89
Tabel 4.16	Hasil Uji Inner Weight.....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja .....	43
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan ...	43
Gambar 2.3 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
Gambar 2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	46
Gambar 2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	47
Gambar 2.6 Paradigma Penelitian .....	49
Gambar 4.1 Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS .....	78

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2014). Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produk, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan.

Menurut (Prawirosentono, 2012) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Didalam suatu perusahaan, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang diantaranya adalah *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja. Dimana *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan di

dalam suatu perusahaan. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbulnya dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Coba saja kita lihat di dalam lingkungan kerja. Bisa jadi ditemukan beragam ekspresi karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang sedang mengisolasi diri, dan bahkan ada terbiasa berekspresi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Seorang yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya daripada karyawan yang tidak puas.

Factor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Menurut (Gibson, 2013) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Secara spesifik “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu Organization Citizenship Behavior juga turut mempengaruhi kinerja dalam sebuah perusahaan. OCB ini belum begitu dikenal, namun pada dasarnya pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi kadang-kadang sudah menerapkan OCB dalam bekerja. Salah satu sikap strategis dalam divisi SDM adalah mengembangkan Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi. OCB ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

Untuk memunculkan OCB pada karyawan tentunya karyawan harus merasa puas terlebih dahulu. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaannya itu sendiri, gaji pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dan rekan kerja dan serta kesempatan untuk berkembang. Apabila karyawan sudah merasa senang puas dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB.

Menurut (Robbins, 2014), organizational citizenship behaviour (OCB) sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi. OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal karyawan, tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif. OCB merupakan perilaku di luar deskripsi kerja yang telah ditentukan perusahaan, namun memiliki dampak yang baik bagi perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa OCB merupakan kemampuan dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja yang kontribusinya melebihi harapan dari perusahaan.

Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat menjadi salah satu faktor yang perlu perhatian dari perusahaan, karena jika karyawan telah mempunyai perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan menjadi volunteer (sukarelawan) untuk karyawan yang lainnya, karyawan tersebut akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Karyawan yang baik (good citizens) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Sutrisno, 2014).

PT. Barumon Agro Sentosa didirikan pada tahun 1980, adalah salah satu perusahaan terkemuka di sektor Industri Agro. Saat ini perusahaan mengelola 12.319 hektare kebun sawit di Tapanuli Selatan, Sumatera Utara dan mengoperasikan Palm Crude Oil Mill dengan kapasitas 45 ton / jam diperpanjang menjadi 60 ton / jam. Pada tahun 2006, total produksi Crude Palm Oil adalah 60.000 ton. PT.BAS mempekerjakan 3607 karyawan fulltime dan karyawan paruh waktu, yang menikmati manfaat perumahan yang baik dan fasilitas yang diperlukan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa permasalahan yang dihadapi karyawan dalam Organizational Citizenship Behavior, perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memberikan kinerja lebih (*extra job-role*) atau yang kita sebut OCB. OCB telah dicatat sebagai pemberi kontribusi terhadap hasil kinerja organisasi seperti kualitas pelayanan, *organizational commitment*,

keterlibatan kerja, dan *leader-member exchange*. Perilaku OCB di dalam tim kerja dapat menciptakan suasana yang kondusif, saling menguatkan, saling menopang, dan saling mengisi, sehingga stabilitas perusahaan terjaga dan kinerja akan semakin membaik.

Penulis mendapatkan temuan bahwa tidak adanya kepuasan kerja karyawan, mangkir saat jam kerja, tidak adanya karyawan di meja kerja saat jam kerja, dan adanya karyawan bermalasan dalam bekerja sehingga menunda-nunda kerja, melakukan hal-hal diluar pekerjaan saat jam kerja seperti mengobrol, membaca korang dan bermain handphone. Jika ini dibiarkan terus menerus tentu akan membuat kinerja karyawan semakin buruk dan organisasi tidak berjalan dengan baik, sehingga sebagian karyawan yang tidak melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur dan aturan yang diberikan. Kemudian melaksanakan pekerjaan komitmen organisasi ini pada PT.BAS tidak ditemukan bekerja dengan baik, sehingga hasil yang diharapkan perusahaan tidak sesuai seperti yang diharapkan.

Ketidakpuasan karyawan terhadap atasan dan keputusan organisasi membuat karyawan tidak patuh terhadap atasannya. Hal itu juga mempengaruhi kinerjanya, yang membuat kinerja menurun karena karyawan tersebut malas dalam melaksanakan tugasnya, Dengan sikap seperti itu para atasan juga merasa bahwa karyawan tersebut tidak kompeten untuk mengerjakan tugas yang diberikan. Keputusan atasan atau maupun organisasi harus dipatuhi seorang karyawan karena itu merupakan hal yang bertujuan untuk kemajuan organisasi.

Dengan demikian berdasarkan hasil dari wawancara yang sudah peneliti lakukan di PT.BAS ditemukan adanya penurunan perilaku kerja karyawan yang diduga disebabkan oleh kurangnya kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan.

Fenomena kepuasan kerja merupakan fenomena yang layak diperhatikan karena kepuasan mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja karyawan terjadi ketika semua tuntutan karyawan atas pekerjaan terpenuhi. Untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, harus memperhatikan komitmen kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi memiliki tuntutan pekerjaan yang lebih rendah, sehingga akhirnya karyawan lebih cepat puas dibandingkan karyawan dengan komitmen kerja yang lebih rendah. Dengan demikian artinya semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga komitmen organisasi.

Dari fenomena-fenomena yang terjadi pada penjelasan di atas maka penulis tertarik mengambil sebuah judul untuk penelitian, yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) Padang Lawas Utara”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang akan menjadi pokok pembahasan, yaitu:

1. Menurunnya kinerja karyawan disebabkan karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur dan turan yang diberikan.
2. Kurangnya kepuasan kerja karyawan dikarenakan tuntutan karyawan atas pekerjaannya tidak terpenuhi
3. Rendahnya komitmen kerja krayawan di PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
4. Menurunnya kinerja karyawan dikarenakan karyawan bemalas-malasan dalam bekerja sehingga menunda-nunda kerja, melakukan hal-hal diluar pekerjaan saat jam kerja seperti mengobrol, membaca koran dan bermain handphone.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dalam penelitian ada beberapa yang menjadi batasan yang akan di teliti, yang bertujuan untuk memfokuskan pada masalah dalam penelitian. Yang menjadi masalah utama dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yaitu sebagai variabel terikat (Y), sedangkan pada Kepuasan dan Komitmen adalah variabel bebas (X) dan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening atau variabel yang memediasi hubungan antara kepuasan dan komoitmen terhadap kinerja karyawan pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah yang terdapat pada penelitian tersebut, adapun rumusan masalahnya yaitu:

1. Apakah ada pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
2. Apakah ada pengaruh antara Komitmen terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
4. Apakah ada pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
5. Apakah ada pengaruh *rganizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja melalui pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
6. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
7. Apakah ada pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan diatas, adapun tujuan-tujuan yang di ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)
2. Untuk menganalisis pengaruh antara Komitmen terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)

3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)
5. Untuk menganalisis pengaruh *rganizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja melalui pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)?
6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)
7. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa)

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Memberikan sumbangan pemikiran atau mengembangkan Kepuasan Kerja, Komitmen, kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* serta teori-teori terhadap ilmu pengetahuan dari penelitian.

### **2. Manfaat Praktis**

Memberi pengetahuan yang berarti bagi PT BAS (Barumun Agro Sentosa) dalam melakukan kinerja yang baik dengan memperhatikan Kepuasan Kerja dan Komitmen

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Dalam bahasa Inggris kata "*performance*" dapat diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi. Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana juga proses kerja berlangsung.

Menurut (Wibowo, 2014) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses".

Menurut (Mangkunegara, 2013) menyatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan (Moehariono, 2015) menyatakan, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau

standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Adapun, (Notoatmodjo, 2015) menyatakan, kinerja adalah apa yang dikerjakan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian kinerja seseorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Mangkunegara, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor kemampuan, yang terdiri dari : kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut (Torang, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Kompetensi, kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik.
- 2) Kemauan, kemauan adalah dorongan kehendak yang terarah pada tujuan-tujuan hidup tertentu dan dikendalikan oleh pertimbangan akal budi.
- 3) Energy, energy adalah kemampuan untuk melakukan usaha kerja atau melakukan sesuatu perubahan.
- 4) Teknologi, teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan, dan kenyamanan hidup manusia.
- 5) Kepemimpinan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 6) Kompensasi, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikenakan dari pajak pendapatan.

- 7) Kejelasan tujuan, kejelasan tujuan adalah bahwa setiap pembentukan pengaturan yang di buat perusahaan atau organisasi harus dijalankan dengan baik agar tercapainya keinginan perusahaan.
- 8) Keamanan, keamanan adalah kebutuhan dasar manusia prioritas kedua berdasarkan kebutuhan fisiologi dalam hirarki maslow yang harus terpenuhi selama hidupnya, sebab dengan terpenuhinya rasa aman setiap individu dapat berkarya dengan optimal dalam hidupnya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) mengatakan kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi
  - b) *Attitude*
  - c) Personality
  - d) Motifasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) *Job design*

### **2.1.1.3 Manfaat Kinerja**

Menurut (Wibowo, 2014) menyatakan bahwa manajemen kinerja bukan hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer, dan individu.

#### **1) Bagi Organisasi**

Manfaat manajemen kinerja bagi perusahaan adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen pegawai, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja trampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya organisasi.

#### **2) Bagi Manajer**

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

### 3) Bagi Individu

Manfaat manajemen kinerja bagi individu antarlain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2015) menyatakan bahwa manfaat kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, dan menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut pendapat (Wibowo, 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantiaan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

##### 1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yangh akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan

kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan dicapai dan kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan oleh kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan di hitung dan di ukur. Indikator kinerja adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang di berikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut, kualitas ini dilihat dari ketetapan kerja, ketelitian, keterampilan, kebersihan dari kerja seseorang.

2. Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik ataupun tidak baik.

### 3. Kehandalan

Kehandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang memiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti intruksi ketika kerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam kerja.

### 4. Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Dengan demikian para ahli memberikan beberapa definisi tentang kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila

imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian.

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Nitisemito, 2014). Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2014).

Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka (Davis, 2012).

Jadi kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum. Oleh karena itu maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pada karyawan itu sendiri.

### **2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja**

Jika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Manfaat kepuasan kerja (Nitisemito, 2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
- 2) Kerusakan akan dapat dikurangi
- 3) Absensi dapat diperkecil
- 4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil
- 5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
- 6) Ongkos per unit dapat diperkecil

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Suatu keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Ada 2 faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu, faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2013), mengemukakan bahwa.

- 1) Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.”

Dalam skala Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Index*) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (2013, hal. 126) kepuasan kerja diukur dari faktor-faktor berikut ini:

- 1) Kondisi kerja
- 2) Pengawasan
- 3) Upah/imbalan
- 4) Promosi
- 5) Rekan Kerja (*co-worker*)

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* kecil, maka secara relatif semangat kerja karyawan baik, tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* karyawan besar, maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini kurang.

#### **2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja tentu berbeda-beda, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya antara karyawan dengan karyawan lainnya. Davis dalam (Mangkunegara, 2013). Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi.

Menurut (Rivai, 2020) Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas karyawan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- 2) Supervisi/kepemimpinan
- 3) Organisasi dan manajemen.
- 4) Kesempatan untuk maju.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang keuangan lainnya seperti adanya insentif.

- 6) Rekan kerja.
- 7) Kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut *Job Descriptive Index (JDI)* dalam (Wibowo, 2014) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

- 1). Bekerja pada tempat yang tepat.
- 2). Pembayaran yang sesuai.
- 3). Organisasi dan manajemen.
- 4). Supervisi pada pekerjaan yang tepat.
- 5). Orang yang berada pada pekerjaan yang tepat.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa Pernyataan di atas menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang menggambarkan elemen-elemen utama dari pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang, yaitu: pekerjaan itu sendiri, supervisi, pemberian upah, promosi dan mitra kerja.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian dan arti komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan sebuah proses yang berkeselimbangan, dan tidak begitu saja terjadi, dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam organisasi. Komitmen membahas tentang perilaku karyawan.

Jika ditinjau dari katanya, arti komitmen adalah kesetiaan, sebagai seorang tenaga kerja, kesetiaan atau rasa memiliki terhadap tempat dimana ia bekerja serta bertanggung di dalamnya berarti ia memiliki komitmen.

Komitmen Organisasi adalah sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya, (Wibowo, 2014).

Komitmen Organisasi sering di definisikan sebagai: Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, Keinginan kuat untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, (Luthan, 2014). Dengan kata lain komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka, (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (P. . Robbins, 2014). Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen Organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut tersebut. Komitmen Organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan Organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi (Jackson, 2014).

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen Organisasi dari beberapa ahli diatas menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk meyakini dan menunjukkan nilai-nilai

yang ada pada perusahaan dalam dirinya dengan kemauan yang kuat untuk memberikan sesuatu yang dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat di atas komitmen seseorang dalam organisasi perusahaan seringkali menjadi isu yang penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memanggag suatu jabatan/posisi yg ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang sangat kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi**

Komitmen sangat diharapkan menunjukkan kekuatan untuk bekerja keras dalam mencapai efektivitas tujuan organisasi dan keinginan terbesar untuk tinggal dalam organisasi (Thamrin, 2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga hal penting. Hal-hal tersebut yaitu, identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Komitmen Organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Sangadji & Sopiah, 2010). Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan

sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat maka dia akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi (Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, 2013). Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hasil lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu (Luthan, 2014).

Berdasarkan tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi ayang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi karyawan untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya.

Ada 3 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Ciri pribadi Kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri Pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut
- 3) Pengalaman Kerja, Seperti Keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi. (Nurandini, 2014).

Ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen Organisasi yaitu ;

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan Kerja
- 3) Kesempatan Personal untuk berkembang
- 4) Arah Organisasi
- 5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan (Sangadji & Sopiah, 2010)

Faktor yang mempengaruhi komitmen Organisasi menurut (Sutrisno, 2014) adalah sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Kesetiaan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Berikut Penjelasannya :

- 1) Kepercayaan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan karyawan pada organisasi menyebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan yang diperlukan.

## 2) Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan.

## 3) Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dan sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati.

Maka dapat disimpulkan dari beberapa pendapat diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti faktor personal, faktor keorganisasian dan faktor yang bukan dari dalam organisasi adalah hal-hal yang dapat menunjang berhasilnya tujuan dari komitmen organisasi agar dapat mencapai tujuan baik individu tersebut

### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan kepada perusahaan yang besar kecilnya dipengaruhi beberapa indikator pendukung.

Menurut pendapat (Sangadji & Sopiah, 2010) yaitu meliputi :

- 1) Kemauan  
Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan. Di samping itu karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga akan bertanggung jawab, baik untuk kemampuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambilnya.
- 2) Kesetiaan  
Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang di sepakati bersama.
- 3) Kebanggaan  
Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Dalam kerangka komitmen, kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain, karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Disamping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik di masyarakat. Dan lebih jauh karyawan yakin bahwa perusahaan akan berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

Ada 3 indikator komitmen Organisasi yaitu :

- 1) Komitmen Afektif (Affective Commitment)  
Motivasi meraih prestasi dalam pekerjaan di organisasi.
- 2) Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)  
Menghindari kerugian financial yang bisa merugikan organisasi.
- 3) Komitmen normative (Normative Commitment) (Davis, 2012)

Melakukan kewajiban yang sepantasnya dilakukan,

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang

kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kenagitaan organisasi.

## **2.1.4 Organizational *Citizenship Behavior***

### **2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Peran perilaku yang dituntut dari seorang karyawan meliputi in role dan ekstra role (Soegandhi, 2013) menyatakan bahwa perilaku extra role yaitu memberikan perusahaan lebih dari pada yang diharapkan. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya dan juga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya. Perilaku extra role ini disebut juga dengan perilaku kewarganegaraan atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). (Ahdiyana, 2011) juga menyatakan OCB sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra-role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Pada tahun 1977 untuk pertama kalinya istilah Organizational Citizenship Behavior diperkenalkan oleh Organ (Fitrianasari, 2013). OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan pada deskripsi jabatan tertentu melainkan perilaku yang berdasarkan pilihan pribadi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk di dalam deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan oleh karyawan tidak akan mendapatkan hukuman.

Menurut (Anggriani, 2014) berpendapat bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik. Sehingga ketika di dalam sebuah organisasi perusahaan seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi yaitu mampu bekerja ekstra diluar deskripsi kerja dengan berdasarkan keinginan sendiri maka akan lebih mudah membantu perusahaan berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuannya. OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Satwika & Himam, 2014). Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja,

mentaati peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu- waktu (S. P. Robbins, 2014).

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku organisasi pada karyawan yang bekerja melebihi tuntutan peran (extra role) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan

#### **2.1.4.2 Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior**

Menurut(Fitrianasari, 2013) Organizational Citizenship Behavior terdiri dari lima aspek utama yaitu :

a. Altruism

Perilaku karyawan produksi yang membantu orang lain yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. Conscientiousness

Perilaku suka rela karyawan produksi yang ditunjukkan dengan melampaui persyaratan minimum peran organisasi dibidang kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan mengambil istirahat. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportmanship*

Perilaku karyawan produksi yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Dimensi ini mengarah pada kesediaan karyawan menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

d. *Courtesy*

Perilaku karyawan produksi yang merujuk pada usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan yang menghargai dan memperhatikan hak orang.

e. *Civic Virtue*

Perilaku karyawan produksi yang menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab berpartisipasi dalam, terlibat dalam, atau prihatin dengan kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut (Podsakoff, 2014) menyatakan ada tujuh aspek

*Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

a. *Helping*

Merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*).

b. *Sportmanship*

Kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan penentuan kerja tanpa komplain.

c. *Organizational loyalty*

Merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan image positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, dan mendukung serta membela tujuan organisasi.

d. *Organizational compliance*

Merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.

e. *Individual initiative*

Merupakan bentuk self-motivation individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/ level yang ditetapkan.

f. *Civic virtue*

Merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

g. *Self-Development*

Bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek OCB meliputi: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue, helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue* dan *self-development*. Sementara aspek yang akan dipilih oleh peneliti yaitu aspek yang dikemukakan oleh Organ et al. (2015) yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur OCB, karena menurut peneliti kelima aspek tersebut yaitu *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue*, dan *conscientiousness* lebih mudah dipahami dan di amati untuk melihat perilaku OCB pada karyawan.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Di antara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap inetraksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (Novliandi, 2017).

##### **a. Budaya dan iklim organisasi**

Menurut (Fitrianasari, 2013) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. (Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, 2013) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan

tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja karyawan apabila karyawan:

1. Merasa puas dengan pekerjaannya.
2. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
3. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB 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.

Menurut (Konovsky, 2014) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

a. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. (George, 2012) berpendapat bahwa 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.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, suasana hati juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan karyawan secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, karyawan akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, 2013).

b. Persepsi terhadap organisasioanal

Studi (Shore, L. M., & Wayne, 2013) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasioanal (*Perceived Organisasioanal Support /POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

c. Persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan

Kualitas interaksi atas bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*. Minner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang

berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Menurut (Riggio, 2013) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan karyawan.

a. Masa kerja

Menurut (Greenberg & Baron, 2014) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (2013). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa karyawan memiliki “investasi” di dalamnya.

## b. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada 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.

Perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB yang dimiliki, di mana perilaku menolong wanita lebih besar dari pada pria. Menurut (Morrison, 2015) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, di mana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in role* wanita dibanding pria. Bukti-bukti tersebut membuktikan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan wanita.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Meninjau faktor-faktor OCB

di atas, peneliti memilih faktor kepribadian. Menurut (A.Kusuma Wardani, 2012) menyatakan bahwa faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk di ubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada OCB. Kepribadian dalam penelitian ini dilihat berdasarkan *Big Five Personality* yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae, yang terdiri dari dari dimensi *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

Menurut (Feist, 2012) menyatakan bahwa *big five personality* adalah salah satu teori kepribadian yang dapat memprediksi dan menjelaskan perilaku secara baik. *Big Five Personality* merupakan suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia melalui sifat yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Sementara peneliti hanya berfokus pada dua dimensi dari beberapa dimensi yang ada, yaitu dimensi *extraversion* dan dimensi *conscientiousness* yang akan dilibatkan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini dan di anggap mampu menjadi prediktor utama dibandingkan dengan dimensi lainnya terhadap OCB.

#### **2.1.4.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Menurut (Podsakoff, 2014) membagi OCB menjadi tujuh indikator:

1. Perilaku membantu

Yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat/ penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I) dan perilaku membantu orang lain.

2. Kepatuhan terhadap organisasi

Yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan.

3. Sportsmanship

Yaitu tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

4. Loyalitas terhadap organisasi

Didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan diatas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

#### 5. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut Organ sebagai kesadaran (conscientiousness), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

#### 6. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

#### 7. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Salah satu indikator yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah indikator yang dikembangkan oleh Organ (Saleem, 2013). Menurut (Saleem, 2013) OCB dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu:

1. Altruism yaitu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka.
2. Conscientiousness yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja.

3. Civic virtue adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.
4. Sportmansip adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh.
5. Courtesy yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

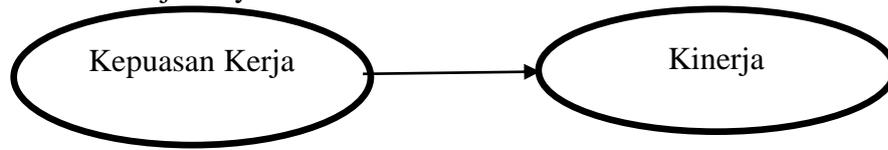
### **2.2.1. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut (Wibowo, 2014) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2016), (Arda, 2017), (D. S. Harahap & Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (Sandy Fialy Harahap &

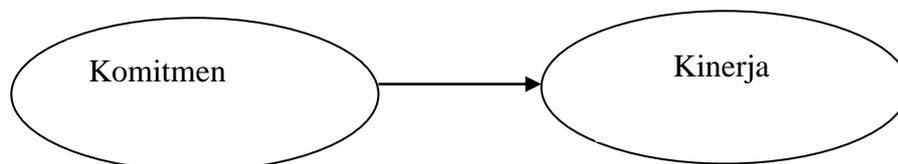
Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja**

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai – nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berda dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. Hasil penelitian (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Sakti, 2020) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.



**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

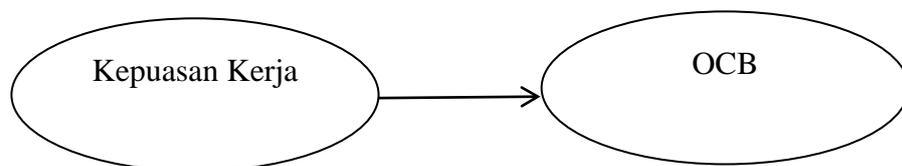
### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan

memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan.

Semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak kepada semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan tersebut, seperti ketersediaan untuk berkontribusi lebih tanpa mengharap imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan OCB yang tinggi akan sangat senang terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan dan selalu mempertimbangkan hal-hal yang positif demi kemajuan perusahaan ke depannya.

Hasil penelitian (Sulaika, 2013) yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Tegal menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya OCB.



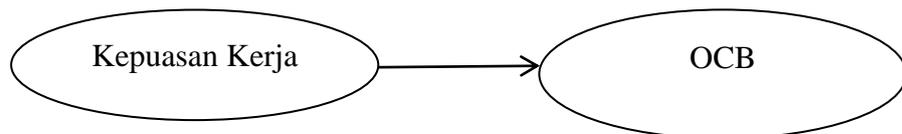
**Gambar 2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

#### **2.2.4 Pengaruh Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin, 2014). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada

organisasi , akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2015). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Hasil penelitian (Kurniawan, 2015) menemukan bahwa komitmen kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya OCB.

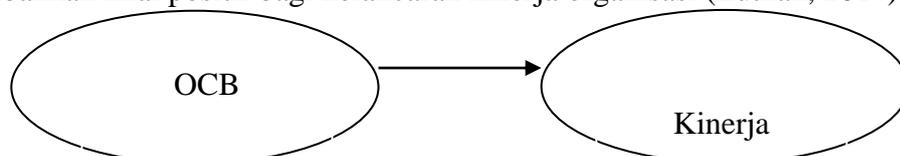


**Gambar 2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

### **2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja**

Menurut (S. P. Robbins, 2014) menyatakan perilaku kewargaan (*citizenship behaviour*) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu melakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan.

Kinerja yang baik akan mempengaruhi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh OCB sebagaimana dijelaskan (Kusdi, 2011) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Sedangkan Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthan, 2014).



**Gambar 2.3 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan**

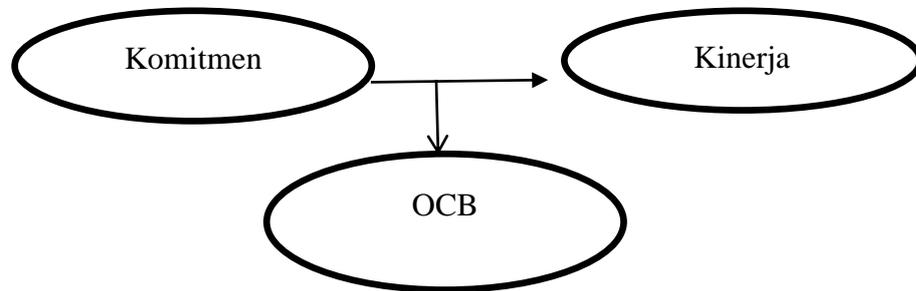
### **2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Melalui OCB**

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan (Dewi & Suwandana, 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hossein Jenaabi di tahun 2013 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Widyanto di tahun 2013 juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Terakhir, Soegandhi (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan secara signifikan. Perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan dihadapan rekan kerja dan manajer.

Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap

perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Sandhi Fialy Harahap & Tirtayasa, 2020) bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.



Gambar 2.6  
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui *OCB*

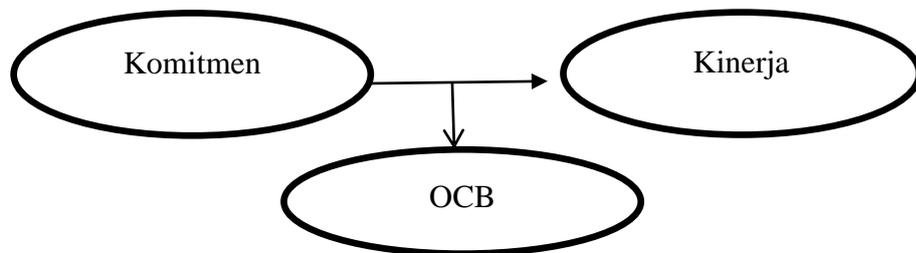
### **2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya.

Para peneliti perilaku organisasi mengemukakan bahwa komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target (Kreitner dan Kinicki, 2014:165). Menurut Widyanto (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Sari Maysarah di tahun 2015 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*.

Kaveh Hasani dan Saman S. (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020), Terakhir, Soeghandi (2013) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



Gambar 2.5  
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui *OCB*

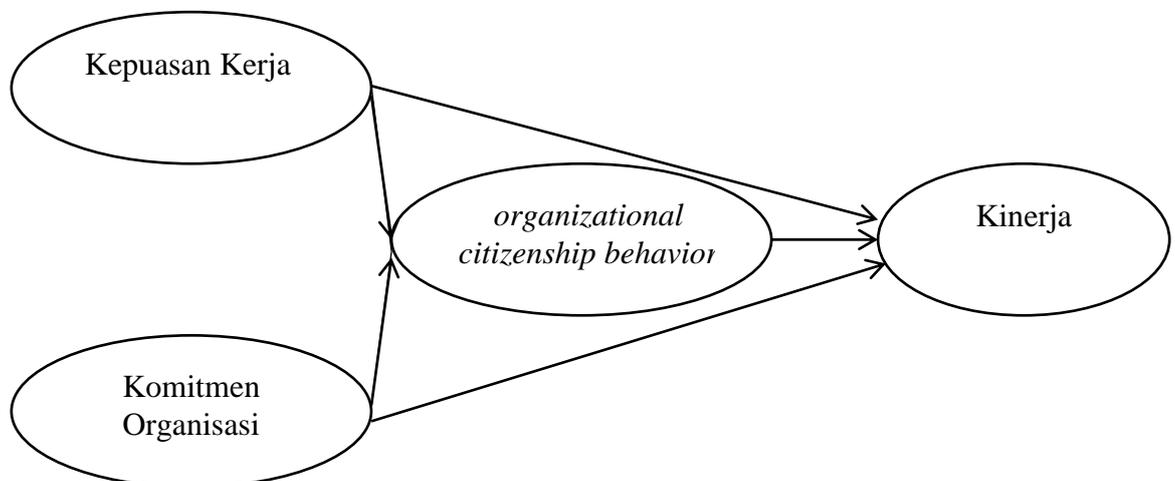
### **2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selain kepuasan kerja yang sangat berperan penting dalam mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan, faktor lain yang dapat memunculkan perilaku *organizational*

*citizenship behavior* pada karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, apabila karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan tersebut akan rela mengorbankan apa yang dimilikinya demi kepentingan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Intan Nofika di tahun 2016 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Arif P. di tahun 2017 juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil Penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2020) terakhir Bagus (2016) dan Andala Rama (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berikut ini adalah gambar paradig penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.6**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Mengarah pada rumusan masalah terdapat teori yang dikemukakan dalam penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan maka terdapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
4. Komitmen berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *Organizational citizenship behavior* pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)
7. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *Organizational citizenship behavior* pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution et al., 2020). Penelitian merupakan suatu kegiatan yang menelaah pada suatu problem atau masalah dengan menggunakan suatu metode ilmiah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Dengan menggunakan analisis ini, akan mudah menganalisis dampak pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa) yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut (Sugiyono, 2017) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan menjelaskan objek penelitian atau pun hasil penelitian. Menurut (Sugiyono, 2017), deskriptif merupakan metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah dikumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

### 3.2 Definisi Operasional

Agar penelitian ini tetap terus berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan utama dari penelitian ini, maka perlunya penjabaran definisi operasional dan cara pengukuran masing – masing variabel.

#### 3.2.1 Variabel Terikat (*Dependen Variable*)

Variabel terikat (*dependen variable*) yang di simbolkan dengan Y merupakan variabel yang *dependen*, dalam penelitian ini yang di sebut variabel *dependen* adalah kinerja PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Variabel *dependen* diukur menggunakan skala *likert*.

##### a. Kinerja

Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil

**Tabel 3. 3**  
**Indikator Kinerja**

No	Indikator Kinerja	Item Soal
1.	Kualitas Kerja	1,2,3
2.	Kuantitas Kerja	4,5,6
3.	Kehandalan	7,8
4.	Sikap	9,10

Sumber : (Mangkunegara, 2013)

#### 3.2.2 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) menggunakan simbol X merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap kinerja pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa) yang di

mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* dalam menggunakan Kepuasan Kerja dan Komitmen sebagai variabel bebas ( X1 dan X2). Variabel bebas di ukur menggunakan skala *likert*

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator Kepuasan Kerja	Item Soal
1.	Bekerja pada tempat yang tepat.	1,2
2.	Pembayaran yang sesuai.	3,4
3.	Organisasi dan manajemen.	5,6
4.	Supervisi pada pekerjaan yang tepat.	7,8
5.	Orang yang berada pada pekerjaan yang tepat.	9,10

Sumber : (Wibowo, 2014)

b. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya

**Tabel 3. 2**  
**Indikator Komitmen**

No	Indikator Komitmen	Jumlah Item Soal
1.	Kemauan	1,2,3,4
2.	Kesetiaan	5,6,7
3.	Kebanggaan	8,9,10

Sumber : (Sopiah, 2013)

### 3.2.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dengan simbol Z yang merupakan variabel intervening atau variabel yang memediasi variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependen variable*), dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* pada PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Variabel mediasi diukur menggunakan skala *likert*.

#### a. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku organisasi pada karyawan yang bekerja melebihi tuntutan peran (*extra role*) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan

**Tabel 3.4**  
**Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

No	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Item Soal
1.	Altruism.	1,2
2.	Concientiousness	3,4
3.	Civic virtue	5,6
4	Sportmansip	6,7
5	Courtesy	8,9

**Sumber :** (Saleem, 2013)

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) yang berlokasi di Jl. Lintas Ujung Gading Kecamatan Simangambat Kabupaten Paluta.

Waktu pelaksanaan dimulai bulan Oktober hingga bulan Februari 2020

**Tabel. 3.5 Jadwal Penelitian**

No	Proses Penelitian	Desember 2020				Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Pendahuluan																
2	Pengajuan Judul																
3	Penulisan Proposal																
4	Revisi Proposal																
5	Seminar Proposal																
6	Penulisan Skripsi																
7	Bimbingan Skripsi																
8	Sidang Meja Hijau																

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah seluruh PT BAS (Barumun Agro Sentosa) Yaitu sebanyak 3607 karyawan.

**Tabel 3.6  
Populasi**

No	Divisi	Jumlah
1	Divisi Manager	6
2	Humas	8
3	Afdeling	102
4	KTU	3
5	Kerani Umum	12
6	Operator	17

7	Kasir	3
8	Workshop	98
9	Kerani Payroll	3
10	Adminitrasi	6
11	Harian Lepas	2144
12	Gudang	15
13	Bengkel	7
14	Mandor Bokasi	84
15	Petugas Bokasi	704
16	Rawat Tanaman	25
17	Petugas Botani	91
18	Keamanan	14
19	Adm Produksi	7
20	PK	29
21	Petugas Teknik	10
22	Mandor Panen	16
23	Pemanen	203
Jumlah		3607

### 3. 4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017) “ sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Karena besarnya populasi yang ada peneliti tidak bisa mempelajari semua yang ada pada populasi tersebut di karenakan keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka untuk itu peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Sampel dalam penelitian ini adalah PT BAS (Barumun Agro Sentosa). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *simpel random sampling* atau biasa disebut dengan pengambilan sampel secara acak. Kelebihan menggunakan *simpel random sampling* ini adalah dapat mengetahui *standard error* penelitian. Adapun kekurangan dari *simpel random sampling* yaitu tidak terdapat jaminan akan sampel yang terpilih benar – benar dapat mempresentasikan populasi tersebut.

Menurut (Umar, 2004) menyatakan bahwa dalam menentukan jumlah sampel yang akan dibutuhkan dapat diketahui jika jumlah populasi dapat diukur, maka dapat di tentukan dengan menggunakan rumus sloving. Jika populasi (N) sebanyak 3607 orang dan taraf kesalahan (e) sebesar 10%. Berikut rumus Sloving:

$$n = \frac{N}{(1 + N e^2)}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Total Populasi

e = Batas Toleransi Error

Dari rumus di atas, maka dapat di selesaikan sebagai berikut:

$$n = \frac{3607}{(1 + 3607(10\%)^2)} = 97,3 \text{ orang}$$

Dari hasil di atas dapat di simpulkan bahwa jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 97 orang.

Tabel 3.7  
Sampel

No	Divisi	Jumlah
1	Divisi Manager	1
2	Humas	1
3	Afdeling	3
4	KTU	1
5	Kerani Umum	1
6	Operator	1
7	Kasir	1
8	Workshop	1
9	Kerani Payroll	1
10	Adminitrasi	1
11	Harian Lepas	57
12	Gudang	1
13	Bengkel	1
14	Mandor Bokasi	2
15	Petugas Bokasi	8
16	Rawat Tanaman	1

17	Petugas Botani	5
18	Keamanan	1
19	Adm Produksi	1
20	PK	1
21	Petugas Teknik	1
22	Mandor Panen	1
23	Pemanen	5
Jumlah		97

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk memperoleh informasi dan data yang benar dengan berfokus pada permasalahan yang diteliti. Adapun teknik dalam pengumpulan data yaitu, sebagai berikut:

1) Wawancara (interview)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data secara langsung dengan PT BAS (Barumun Agro Sentosa).

2) Dokumentasi

Pada dokumentasi ini dilakukan untuk pengumpulan data dan informasi pada masalah yang terkait pada penelitian.

3) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan cara memberikan pertanyaan yang ditulis kepada responden untuk dijawab dengan benar. Peneliti ini menggunakan kuesioner atau angket, dimana reponden hanya menjawab pertanyaan yang disediakan. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran skala *likert* yang sering disebut *method of summated ratings*.

Skala *likert* secara umum menggunakan penilaian 5 angka, yaitu:

- a. Sangat tidak setuju ( STS ), dengan nilai 1
- b. Tidak setuju ( TS ), dengan nilai 2
- c. Kurang setuju ( KS ), dengan nilai 3
- d. Setuju ( S ), dengan nilai 4
- e. Sangat setuju ( SS ), dengan nilai 5

### **3.6 Jenis dan Sumber Data**

Sumber data penelitian di bedakan menjadi 2, yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

#### **a. Data Primer**

Pengertian data primer menurut (Sugiyono, 2017) adalah sumber data langsung yang memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada PT BAS (Barumun Agro Sentosa).

#### **b. Data Sekunder**

Menurut (Sugiyono, 2017) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

### **3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Menurut (Ghozali & Latan, 2014) menjelaskan bahwa penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh, dengan tujuan

untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid atau reliable sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas penelitian.

a. Uji Validitas

Menurut (Ghozali & Latan, 2014) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pada pertanyaan kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas yang diuji menggunakan *corrected item total correlation*, yaitu dengan cara memeriksa skor total yang di peroleh dengan menjumlahkan semua skor yang pertanyaan. Dengan pengujian validitas penelitian sebagai berikut.

- 1) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka kuesioner tersebut valid
- 2) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka kuesioner tersebut tidak valid

Rumus statistik pengujian validitas

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

**Sumber : (Sugiyono, 2017)**

Dimana :

$n$  = banyaknya pasangan pengamatan

$x$  = skor – skor item instrumen variabel – variabel bebas

$y$  = skor – skor instrumen variabel – variabel terikat

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16.

## b. Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali & Latan, 2014) menjelaskan bahwa uji reliabilitas adalah alat tulis untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reabel atau handal jika jawaban yang diberikan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan menggunakan nilai statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dan dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,7$ .

Rumus statistik reliabilitas

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

**Sumber : (Sugiyono, 2017)**

Dimana :

ri = reliabilitas internal seluruh instrumen

rb = korelasi korelasi product moment antara belahan pertama dan belahan kedua

## 3.8 Teknik Analisis Data

Menurut (Juliandi et al., 2013) “Statistik deskriptif adalah metode – metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna”. Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui sampel atau populasi. Data yang disajikan dalam statistik deskriptif biasanya

dalam bentuk ukuran data. Salah satu ukuran pemusatan data yang biasa digunakan adalah *mean*, diagram pareto dan tabel.

### **3.8.1 *Partial Least Square (PLS)***

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2011).

Alasan-alasan yang melatarbelakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu Kepuasan Kerja, Komitmen mempengaruhi kinerja dan Organizational Citizenship Behavior. Demikian juga variabel Organizational Citizenship Behavior mempengaruhi kinerja.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruksi/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

4. PLS merupakan metode yang *power full* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi pada PLS hanya berkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu: (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif, (2) Model struktural bersifat rekursif.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Maharani, 2013) adalah sebagai berikut:

#### 1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a) *Outer Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. *Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Ghozali, 2011) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.
- b) *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori

substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

*Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation*.

## 2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. (Maharani, 2013)

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model*, dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1) *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2) *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

3) *Composite reliability (pc)*

Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability*  $\geq$  0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

b. *Inner model*

*Goodness of Fit Model* diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-Square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2$ ,  $R_p^2$  adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

### 3.8.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Solimun, 2012) Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

#### 3.8.2.1 Uji Linieritas

Uji Asumsi hanya terkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan adaptif. Uji asumsi linieritas dapat dilakukan dengan *Compare means* atau menggunakan

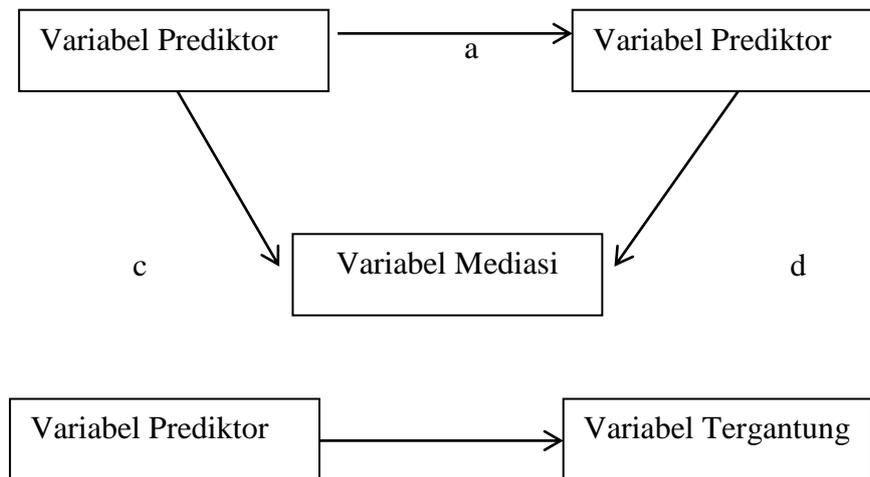
*Curve Fit*. Kedua metode ini dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS (Solimun, 2012).

### **3.8.2.2 Uji Mediasi**

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai  $t$  dari koefisien  $ab$ . Nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel, jika nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2011). Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Sumber: (Solimun, 2012)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012).

## BAB 4

### ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 10 pertanyaan untuk variabel  $X_2$ , 10 pertanyaan untuk variabel Y dan 10 pertanyaan untuk variabel Z, di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah Kepuasan Kerja, variabel  $X_2$  adalah Komitmen Organisasi, Variabel Y Kinerja dan Variabel Z Organizational Citizenship Behavior. Angket yang disebar ini diberikan kepada 97 orang karyawan PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) Padang Lawas Utara.

##### 4.1.1 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

- a. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	84	87.0	87.0	87.0
Perempuan	13	13.0	13.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Berdasarkan tabel di atas bahwa berdasarkan jenis kelamin responden mayoritas karyawan PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) Padang Lawas Utara

adalah laki-laki sebanyak 84 orang (87%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang (13%).

b. Responden berdasarkan Usia

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20 Tahun	1	1.0	1.0	1.0
21-30 Tahun	38	39.2	39.2	40.2
31-40 Tahun	41	42.3	42.3	82.5
41-50 Tahun	13	13.4	13.4	95.9
> 50 Tahun	4	4.1	4.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Berdasarkan tabel di atas bahwa berdasarkan umur mayoritas responden memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 41 orang responden (42,3%), mayoritas kedua memiliki umur 21-30 tahun sebanyak 38 orang responden (39,2%), mayoritas ketiga berusia 41-50 tahun sebanyak 13 orang responden (13,4%), untuk usia >50 tahun sebanyak 4 orang (4,1%), untuk usia <20 tahun 1 orang (1%).

c. Responden berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTP	14	14.0	14.0	14.0
SMA	63	65.0	65.0	79.0
D1/3-S1	20	21.0	21.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Berdasarkan tabel di atas bahwa berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas responden memiliki pendidikan tamatan SMA sebanyak 63 orang (65%), mayoritas kedua adalah berpendidikan D1/3-Sarjana sebanyak 20 orang (21%) dan yang paling sedikit adalah berpendidikan SLTP sebanyak 14 orang (14%).

#### 4.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

**Tabel 4-4. Skor Angket untuk Variabel X<sub>1</sub> (Kepuasan Kerja)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	13.4	44	45.4	34	35.1	3	3.1	3	3.1	97	100
2	30	30.9	56	57.7	8	8.2	3	3.1	0	0	97	100
3	56	57.7	26	26.8	9	9.3	3	3.1	3	3.1	97	100
4	18	18.6	37	38.1	27	27.8	11	11.3	4	4.1	97	100
5	66	68.0	20	20.6	9	9.3	1	1.0	1	1.0	97	100
6	52	53.6	34	35.1	7	7.2	3	3.1	1	1.0	97	100
7	47	48.5	38	39.2	9	9.3	1	1.0	2	2.1	97	100
8	39	40.2	46	47.4	9	9.3	2	2.1	1	1.0	97	100
9	42	43.3	42	43.3	12	12.4	1	1.0	0	0	97	100
10	49	50.5	42	43.3	4	4.1	1	1.0	1	1.0	97	100

- 1) Jawaban responden tentang Pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan keinginan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 45,4% .
- 2) Jawaban responden tentang Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57,7%.

- 3) Jawaban responden tentang Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Pembayaran gaji di tempat saya bekerja selalu tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 38,1%.
- 5) Jawaban responden tentang Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas belum memadai, sebagian besar responden menjawab tidak sangat setuju sebesar 68,0%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas dan tepat, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 53,6% .
- 7) Jawaban responden saya puas dengan bentuk–bentuk kebijakan/peraturan yang diberikan supervisi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 48,5%.
- 8) Jawaban responden tentang Supervisi banyak membantu saya dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47,4%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya puas dengan rekan kerja yang sangat mendukung (membantu) pekerjaan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 43,3%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya puas dengan kondisi kerja yang ada di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 50,5%.

**Tabel 4-5. Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Komitmen Organisasi)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	60	61.9	29	29.9	6	6.2	1	1.0	1	1.0	97	100
2	67	69.1	22	22.7	7	7.2	1	1.0	0	0	97	100
3	59	60.8	34	35.1	2	2.1	2	2.1	0	0	97	100
4	43	44.3	38	39.2	11	11.3	2	2.1	3	3.1	97	100
5	27	27.8	32	33.0	26	26.8	6	6.2	6	6.2	97	100
6	41	42.3	43	44.3	10	10.3	2	2.1	1	1.0	97	100
7	43	44.3	45	46.4	8	8.2	1	1.0	0	0	97	100
8	48	49.5	40	41.2	8	8.2	1	1.0	0	0	97	100
9	55	56.7	34	35.1	5	5.2	2	2.1	1	1.0	97	100
10	17	17.5	23	23.7	20	20.6	15	15.5	22	22.7	97	100

- 1) Jawaban responden tentang Saya bekerja dengan sungguh-sungguh untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditetapkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 61.9%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas yang diberikan hingga selesai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 69.1%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 60.8%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya akan senang bekerja di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 44.3%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya tidak akan pindah keperusahaan lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 33.0%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 44.3%.

- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa ikut memiliki organisasi di tempat saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 46.4%.
- 8) Jawaban responden tentang Alasan utama saya tetap bekerja di perusahaan ini adalah karena loyalitas terhadap perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 49.5%.
- 9) Jawaban responden tentang Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 56.7%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 23.7%.

**Tabel 4.6. Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	48.5	40	41.2	8	8.2	1	1.0	1	1.0	97	100
2	39	40.2	33	34.0	19	19.6	3	3.1	3	3.1	97	100
3	39	40.2	42	43.3	14	14.4	1	1.0	1	1.0	97	100
4	43	44.3	33	34.0	15	15.5	6	6.2	0	0	97	100
5	58	59.8	29	29.9	9	9.3	1	1.0	0	0	97	100
6	64	66.0	26	26.8	6	6.2	1	1.0	0	0	97	100
7	57	58.8	32	33.0	5	5.2	2	2.1	1	1.0	97	100
8	58	59.8	36	37.1	2	2.1	1	1.0	0	0	97	100
9	45	46.4	45	46.4	5	5.2	1	1.0	1	1.0	97	100
10	41	42.3	36	37.1	17	17.5	3	3.1	0	0	97	100

- 1) Jawaban responden tentang Saya bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 48.5%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya akan memberikan melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 40.2%.

- 3) Jawaban responden tentang Selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 43.3%.
- 4) Jawaban responden tentang Selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 44.3%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya akan memanfaatkan waktu kerja sefeisen mungkin, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 59.8%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya akan berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 66.0% .
- 7) Jawaban responden tentang Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 58.8%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 59.8%.
- 9) Jawaban responden tentang Karyawan dituntut untuk jujur dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 46.4%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya akan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 42.3%.

**Tabel 4.7.**  
**Skor Angket untuk Variabel Z (Organizational Citizenship Behavior)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	47.4	43	44.3	7	7.2	1	1.0	0	0	97	100
2	54	55.7	39	40.2	2	2.1	2	2.1	0	0	97	100
3	40	41.2	41	42.3	14	14.4	2	2.1	0	0	97	100
4	46	47.4	46	47.4	4	4.1	1	1.0	0	0	97	100
5	52	53.6	34	35.1	10	10.3	1	1.0	0	0	97	100
6	41	42.3	34	35.1	15	15.5	7	7.2	0	0	97	100
7	37	38.1	47	48.5	11	11.3	2	2.1	0	0	97	100
8	49	50.5	33	34.0	13	13.4	1	1.0	1	1.0	97	100
9	45	46.4	46	47.4	4	4.1	1	1.0	1	1.0	97	100
10	35	36.1	29	29.9	25	25.8	6	6.2	2	2.1	97	100

- 1) Jawaban responden tentang Saya pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 47.4%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 55.7%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 42.3%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 47.4%.
- 5) Jawaban responden tentang Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 53.6%.

- 6) Jawaban responden tentang saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 42.3% .
- 7) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 48.5%.
- 8) Jawaban responden tentang Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya. Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 50.5%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47.4%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya pernah mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan *sharing* mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 36.1%.

#### **4.1.3 Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS**

Berikut ini disajikan hasil evaluasi model empirik penelitian, pengujian meliputi (1) pengujian asumsi linieritas (2) pengujian model struktural (*outer model*) dan pengujian terhadap hipotesis model struktural (*inner model*).

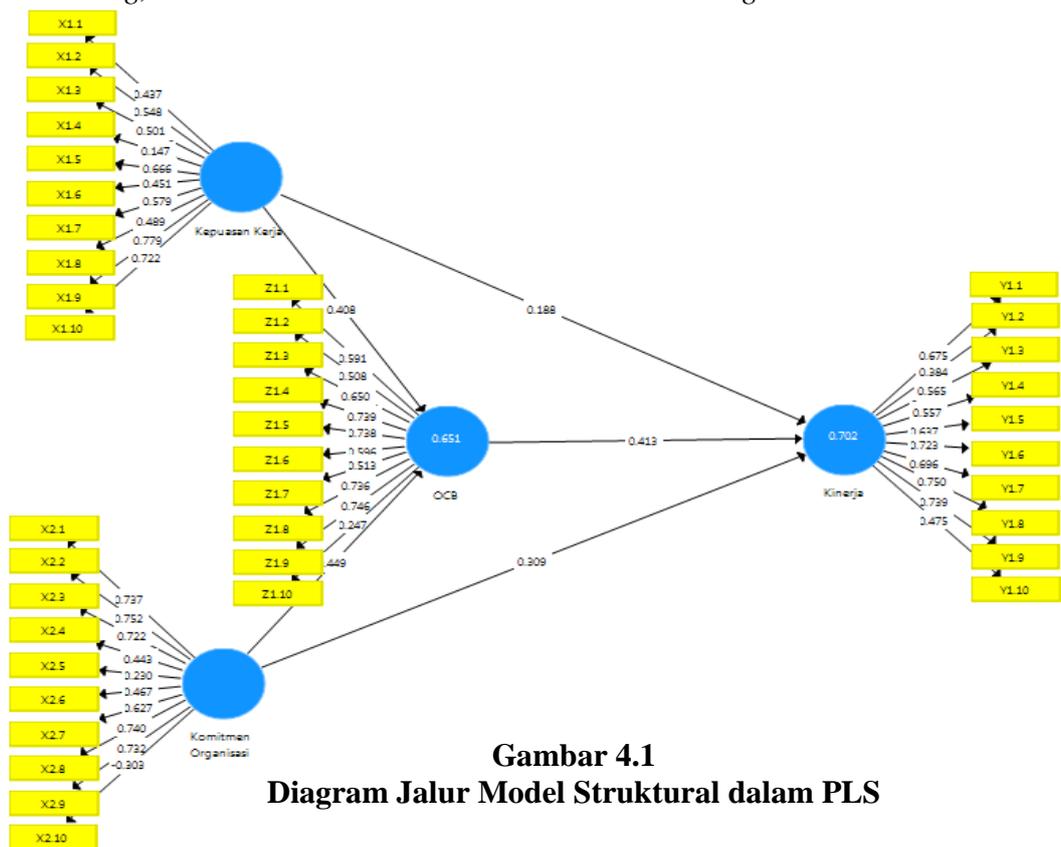
##### **4.1.3.1 Hasil Pengujian Model Struktural (*Outer Model*)**

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi

antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software* SmartPLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika bekolerasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (Ghozali, 2011) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

**a. Convergent Validity**

Berikut disajikan pengujian *outer model*. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator refleksif adalah *outer loading*, dan untuk indikator formatif adalah *outer weight*.



**Gambar 4.1**  
**Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS**

Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Untuk penjelasan lebih detail akan dijelaskan masing-masing variabel sebagai berikut:

### 1. Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja (X1)

Variabel Kepuasan Kerja diukur dengan indikator refleksif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.8 Pengujian Indikator Pembentuk Kepuasan Kerja**

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
X1.1	0,437	3,620
X1.2	0,584	4,160
X1.3	0,501	4,330
X1.4	0,547	3,560
X1.5	0,666	4,550
X1.6	0,451	4,390
X1.7	0,579	4,290
X1.8	0,489	4,240
X1.9	0,779	4,280
X1.10	0,722	4,400

*Loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara *mean* jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Solimun, 2012).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kesepuluh indikator signifikan merefleksikan Kepuasan Kerja karena nilai *loading factor* >

0,30. Dari hasil nilai *loading factor* tertinggi (0,779) diperoleh bahwa indikator pengetahuan mengenai resiko adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan Kepuasan Kerja diindikasikan oleh penerahuan resiko. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan puas dengan rekan kerja yang mendukung (membantu) pekerjaan. Rekan kerja yang dapat membantu temannya dalam bekerja sangat dibutuhkan perusahaan demi kelancaran pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2. Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi (X2)

Variabel Komitmen Organisasi diukur dengan indikator refleksif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.9 Pengujian Indikator Pembentuk Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
X2.1	0,737	4,510
X2.2	0,752	4,590
X2.3	0,722	4,550
X2.4	0,443	3,200
X2.5	0,230	4,720
X2.6	0,467	4,260
X2.7	0,627	4,340
X2.8	0,740	4,380
X2.9	0,732	4,450
X2.10	0,303	4,030

*Loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara *mean* jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Solimun, 2012).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kkeduabelas indikator signifikan merefleksikan Komitmen Organisasi karena nilai *loading factor* > 0,30. Dari hasil nilai *loading factor* tertinggi (0,752) diperoleh bahwa indikator kemauan adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel Komitmen Organisasi. Hal ini berarti bahwa yang karyawan mampu dan bersedia melakukan pekerjaan lembur untuk menyelesaikan tugas yang diberikan hingga selesai.

### 3. Faktor Pembentuk Kinerja (Y)

Variabel Kinerja diukur dengan indikator refleksif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.10 Pengujian Indikator Pembentuk Kinerja**

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
Y.1	0,675	4,380
Y.2	0,384	4,480
Y.3	0,565	4,210
Y.4	0,557	4,400
Y.5	0,637	4,410
Y.6	0,723	4,150
Y.7	0,696	4,220
Y.8	0,790	4,320
Y.9	0,739	4,380
Y.10	0,475	3,910

*Loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara *mean* jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Solimun, 2012).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebelas indikator signifikan merefleksikan Kinerja karena nilai *loading factor* > 0,40. Dari hasil nilai *loading factor* tertinggi (0,790) diperoleh bahwa indikator sikap adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kinerja. Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja diindikasikan oleh sikap. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak.

#### 4. Faktor Pembentuk Perilaku Organizational Citizenship Behavior (Z)

Variabel Organizational Citizenship Behavior diukur dengan indikator refleksif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel Organizational Citizenship Behavior dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11 Pengujian Indikator Pembentuk Organizational Citizenship Behavior**

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
Z.1	0,991	4,360
Z.2	0,908	4,060
Z.3	0,690	4,210
Z.4	0,739	4,170
Z.5	0,738	4,490
Z.6	0,896	4,590

Z.7	0,513	4,460
Z.8	0,736	4,570
Z.9	0,746	4,380
Z.10	0,747	4,190

*Loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara *mean* jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Solimun, 2012).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebelas indikator signifikan merefleksikan Organizational Citizenship Behavior karena nilai *loading factor* > 0,30. Dari hasil nilai *loading factor* tertinggi (0,991) diperoleh bahwa indikator altruism adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel Organizational Citizenship Behavior. Hal ini berarti bahwa yang karyawan dengan senang hati membantu karyawan lainnya yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.

#### **b. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading factor* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dengan nilai *loading factor* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)**

	<b>Organizational Citizenship Behavior (Z)</b>	<b>Kepuasan Kerja (X1)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>
<b>1.1</b>	0.293	0.427	0.377	0.267
<b>1.2</b>	0.379	0.546	0.364	0.402
<b>1.3</b>	0.397	0.489	0.296	0.273
<b>1.4</b>	0.127	0.143	0.146	0.064
<b>1.5</b>	0.503	0.663	0.537	0.637
<b>1.6</b>	0.239	0.447	0.292	0.337
<b>1.7</b>	0.273	0.565	0.351	0.452
<b>1.8</b>	0.270	0.492	0.376	0.350
<b>1.9</b>	0.606	0.781	0.651	0.630
<b>1.10</b>	0.565	0.718	0.566	0.663
<b>2.1</b>	0.545	0.518	0.512	0.717
<b>2.2</b>	0.624	0.559	0.549	0.720
<b>2.3</b>	0.613	0.648	0.537	0.726
<b>2.4</b>	0.355	0.277	0.284	0.413
<b>2.5</b>	0.151	0.210	0.192	0.265
<b>2.6</b>	0.293	0.330	0.496	0.503
<b>2.7</b>	0.488	0.484	0.493	0.597
<b>2.8</b>	0.549	0.614	0.584	0.709
<b>2.9</b>	0.549	0.567	0.599	0.729
<b>2.10</b>	-0.222	-0.110	-0.098	-0.227
<b>.1</b>	0.477	0.455	0.588	0.553

.2	0.397	0.464	0.511	0.436
.3	0.399	0.470	0.636	0.479
.4	0.578	0.549	0.726	0.621
.5	0.548	0.531	0.729	0.549
.6	0.375	0.368	0.595	0.426
.7	0.307	0.369	0.483	0.273
.8	0.709	0.551	0.734	0.609
.9	0.690	0.587	0.745	0.591
.10	0.181	0.160	0.274	0.130
.1	0.665	0.554	0.611	0.547
.2	0.332	0.283	0.274	0.305
.3	0.472	0.413	0.449	0.377
.4	0.541	0.438	0.453	0.329
.5	0.643	0.456	0.502	0.495
.6	0.717	0.520	0.562	0.548
.7	0.721	0.444	0.579	0.542
.8	0.736	0.546	0.584	0.650
.9	0.735	0.534	0.578	0.622
.10	0.457	0.336	0.281	0.350

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* variabel yang lain jika dihubungkan dengan variabel laten

lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki nilai *discriminant validity* yang baik atau dengan kata lain syarat *discriminant validity* pada penelitian ini terpenuhi.

**c. Mengevaluasi Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas konstruk dan nilai *average variance extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel berikut disajikan nilai akar AVE untuk seluruh variabel.

**Tabel 4.13 Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,582
Kepuasan Kerja (X1)	0,607
Kinerja (Y)	0,574
Komitmen Organisasi (X2)	0,524

Sumber: Data diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

**d. Mengevaluasi nilai Composite Reliability**

Pengujian reliabilitas juga bisa dilihat dari nilai *composite reliability* sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Nilai *Composite Reliability***

	<i>Composite Reliability</i>	<b>Kesimpulan</b>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,879	Reliabel
Kepuasan Kerja (X1)	0,800	Reliabel
Kinerja (Y)	0,862	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,816	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *composite reliability* diatas telah memenuhi syarat yaitu  $> 0,70$  yang berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel.

**e. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural atau *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji parsial serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel berikut merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 4.15 Nilai *R-square***

<b>Variabel</b>	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,635	0,628
Kinerja (Y)	0,734	0,726

Tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Organizational Citizenship Behavior diperoleh nilai sebesar 0,635 sedangkan untuk variabel Kinerja diperoleh nilai sebesar 0,734.

#### f. Pengujian Goodness of Fit

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *Q-Square predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai *R-square* masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) variabel Z diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,635 dan
- 2) variabel Y diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,734

Nilai *Q-Square predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,635) (1 - 0,734)$$

$$Q^2 = 1 - (0,365) (0,266)$$

$$Q^2 = 1 - (0,097)$$

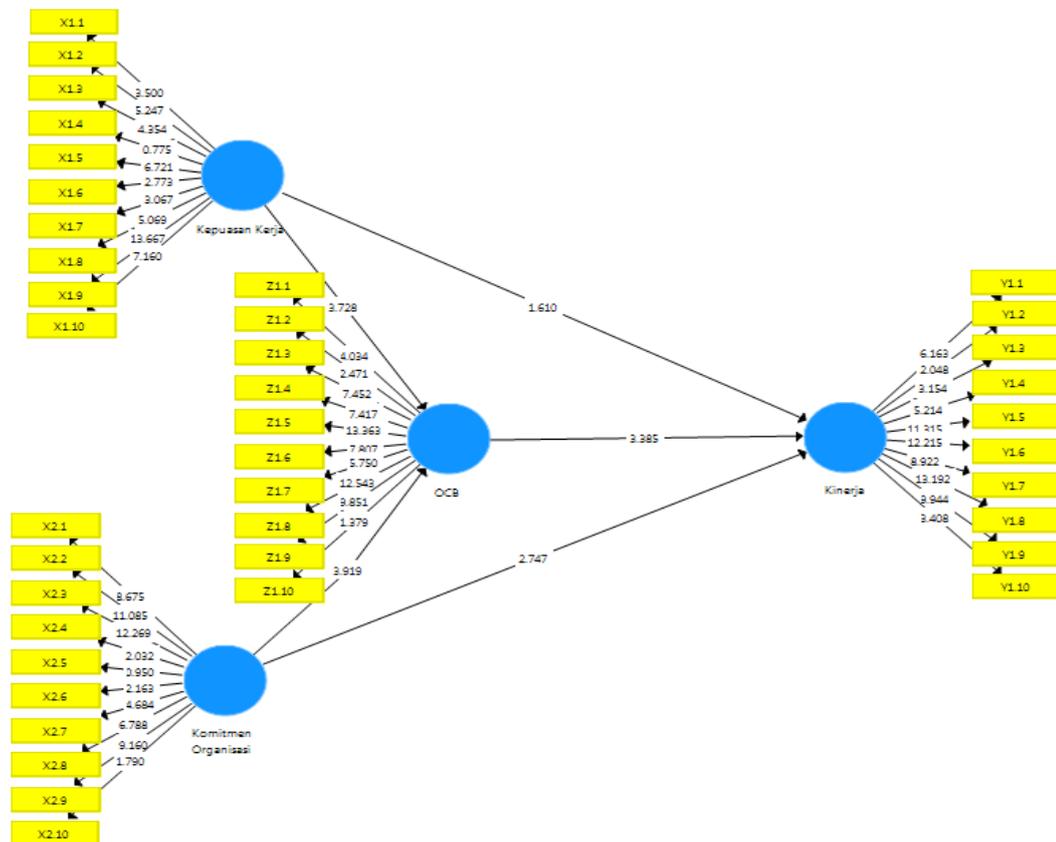
$$Q^2 = 0,903$$

$$Q^2 = 90,3\%$$

Hasil perhitungan menggambarkan nilai *predictive relevance* sebesar 0,903 atau 90,3%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 90,3% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 90,3% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 90,3% dapat dijelaskan model tersebut. Sedangkan sisanya 9,7% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terkandung dalam model dan *error*. Hasil ini dikatakan bahwa model PLS yang terbentuk sudah baik, karena dapat menjelaskan 90,3% dari informasi secara keseluruhan.

### 4.1.3.2 Uji Mediasi

Selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi sebagai berikut (Solimun, 2012). Berdasarkan hasil hasil uji *inner model*, maka dapat digunakan sebagai dasar penentuan variabel mediasi kepuasan kerja. Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi sebagian. Hasil dari analisis diatas dengan cara membedakan nilai koefisien jalur dengan metode *boothstrapping* sesuai dengan teori, yang kemudian dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Koefisen Jalur Methode *boothstrapping*

1. Pada penelitian ini variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,199 dengan nilai t statistics  $1,610 < 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel tidak signifikan. Kemudian hubungan variabel kepuasan kerja terhadap terhadap organizational citizenship behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,408 dan nilai t statistics  $3,728 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan di atas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.
2. Pada penelitian ini variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,309 dengan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,413 dan nilai t statistics  $3,919 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,383 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan di atas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.3 Hasil Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel berikut menjelaskan *output* estimasi untuk pengujian model struktural.

**Tabel 4.16 Hasil Uji *Inner Weight***

	<b>Original</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standart</b>	<b>T Statistics</b>
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja (Y)	0.383	0.376	0.125	3.385
Kepuasan Kerja (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.236	0.242	0.132	3,728
Kepuasan Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	0.249	0.269	0.100	1,610
Komitmen Organisasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.595	0.593	0.119	3,919
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.299	0.288	0.131	2.747

Sumber: Data diolah 2021

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *boothstrapping* terhadap sampel.

#### 1) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 1,160 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) secara parsial tidak

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Hal ini berarti

**Hipotesis 1 ditolak.**

## 2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 2,747 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan Kinerja (Y). Hal ini berarti

**Hipotesis 2 diterima.**

## 3) Pengaruh Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung} 3,729 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti

**Hipotesis 3 diterima.**

## 4) Pengaruh Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung} 3,919 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa komitmen berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti **Hipotesis 4 diterima.**

## 5) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 3,385 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa *Organizational Citizenship*

Behavior ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ( $Y$ ). Hal ini berarti **Hipotesis 5 diterima**.

**6) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior**

Dari data diperoleh hasil signifikan  $t$  pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $Z$ ) sebesar  $t_{hitung}$   $3,728 > t_{tabel}$   $1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $b$ ) memiliki nilai koefisien  $0,449$  dan nilai  $t$  statistics  $3,728 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja ( $c$ ) memiliki nilai koefisien  $0,413$  dengan nilai  $t$  statistics  $3,385 > 1,96$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan ( $c$ ) dan ( $d$ ) signifikan, sedangkan ( $a$ ) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hal ini berarti **Hipotesis 6 diterima**.

**7) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ( $a$ ) memiliki nilai koefisien  $0,309$  dengan nilai  $t$  statistics  $2,747 > 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $b$ ) memiliki nilai koefisien  $0,449$  dan

nilai t statistics  $3,919 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. Hal ini berarti **Hipotesis 7 diterima**.

#### 4.2.4 Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode PLS yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *softwareSmartPLS*, dan hasil uji koefisiensi jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian hubungan pengetahuan keuangan dan Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 1,610 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan Kinerja (Y).

Kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut (Wibowo, 2014) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2016), (Arda, 2017), (D. S. Harahap & Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (Sandy Fialy Harahap & Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.

## **2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 2,747 > t_{tabel}$

1,985. Hal tersebut berarti bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan Kinerja (Y).

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai – nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berda dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. Hasil penelitian (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Sakti, 2020) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

### **3) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung}$  3,729 >  $t_{tabel}$  1,985. Hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu

rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan.

Semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak kepada semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan tersebut, seperti ketersediaan untuk berkontribusi lebih tanpa mengharap imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan OCB yang tinggi akan sangat senang terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan dan selalu mempertimbangkan hal-hal yang positif demi kemajuan perusahaan ke depannya.

Hasil penelitian (Sulaika, 2013) yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Tegal menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya OCB.

#### **4) Pengaruh Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung} 3,919 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa komitmen berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin, 2014). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2015). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan,

maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Hasil penelitian (Kurniawan, 2015) menemukan bahwa komitmen kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya OCB.

#### **5) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja**

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 3,385 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Organizational Citizenship Behavior (Z) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y).

Menurut (S. P. Robbins, 2014) menyatakan perilaku kewargaan (*citizenship behaviour*) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu melakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan.

Kinerja yang baik akan mempengaruhi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh OCB sebagaimana dijelaskan (Kusdi, 2011) bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Sedangkan Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthan, 2014).

## 6) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior

Dari data diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $Z$ ) sebesar  $t_{hitung}$  3,385 >  $t_{tabel}$  1,985. Artinya hubungan kedua variabel signifikan, kemudian hubungan variabel Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,408 dan nilai t statistics 3,728 > 1,985. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics 3,385 > 1,985 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan di atas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan (Dewi & Suwandana, 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hossein Jenaabi di tahun 2013 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Widyanto di tahun 2013 juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Terakhir, Soegandhi (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan secara signifikan. Perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan dihadapan rekan kerja dan manajer.

Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Sandhi Fialy Harahap & Tirtayasa, 2020) bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **7) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel

signifikan. Kemudian hubungan variabel Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,309 dan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya.

Para peneliti perilaku organisasi mengemukakan bahwa komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target (Kreitner dan Kinicki, 2014:165). Menurut Widyanto (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Sari Maysarah di tahun 2015 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal

ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*.

Kaveh Hasani dan Saman S. (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020), Terakhir, Soeghandi (2013) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.4 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 1,610 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan Kinerja (Y).
2. Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 2,747 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan Kinerja (Y).
3. Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung} 3,729 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (Z).
4. Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  $t_{hitung} 3,919 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

5. Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) terhadap Kinerja (Y)  $t_{hitung} 3,385 > t_{tabel} 1,985$ . Hal tersebut berarti bahwa Organizational Citizenship Behavior ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y).
6. Dari data diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z) sebesar  $t_{hitung} 3,728 > t_{tabel} 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,408 dan nilai t statistics  $3,728 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (c) memiliki nilai koefisien 0,413 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.
7. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,299 dengan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (b) memiliki nilai koefisien 0,309 dan nilai t statistics  $2,747 > 1,985$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap perilaku keungan (c) memiliki nilai

koefisien 0,383 dengan nilai t statistics  $3,385 > 1,985$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka Organizational Citizenship Behavior mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

## **5.5 Saran**

Dari hasil analisa, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan perusahaan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan seperti pembayaran gaji dengan tepat waktu, sehingga karyawan dapat mempergunakan uang tersebut untuk kebutuhannya
2. Hendaknya perusahaan lebih berkoitmen kepada karyawan dengan menganggap karyawan adalah bagian dari perusahaan, sehingga ada perasaan bangga karyawan bekerja di perusahaan.
3. Perusahaan hendaknya memperhatikan karyawan dengan melakukan pengawasan, sehingga karyawan dapat memberikan pekerjaan dengan baik di perusahaan.
4. Hendaknya karyawan mampu dan berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Waktu penyebaran kuesioner yang bertepatan dengan libur panjang pasca ujian akhir semester bagi mahasiswa akuntansi Universitas Muhammadiyah

serta adanya Pandemi COVID 19 menjadikan penyebab rendahnya tingkat penyebaran kuesioner.

2. Penelitian ini menggunakan skala Likert. Hal ini dapat memungkinkan menimbulkan masalah dalam proses analisis berhubung kemungkinan responden menjawab dengan asal pilih.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Kusuma Wardani., M. N. S. (2012). Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata. *Jurnal Humanistas*, 9(2), 1–12.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Ahdiyana, M. (2011). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 3(4), 1–10.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anggriani, A. D. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1–8).
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 12(1).
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, M. J. (2013). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. The McGraw.
- Davis, G. B. (2012). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. (terj. Adreas S. Adiwardana). Pustaka Binaman Presindo.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Faustyna, F. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14, 49–63.
- Feist, J. & G. J. F. (2012). *Teori Kepribadian (Edisi ketujuh)*. Salemba Humanika.
- Fitrianasari, D. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo).

*Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(12–24).

George, J. M. (2012). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 11(2), 310–329.

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program Warppls 4.0*. Badan Penerbit Universitas Depongoro.

Gibson. (2013). *Penilaian Kinerja*. Erlangga.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization*. Prentice Hall.

Handoko, T. H. (2014). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.

Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.

Harahap, Sandhi Fialy, & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>

Harahap, Sandy Fialy, & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

Jackson, H. J. (2014). *Human Resource Management (edisi. 10)*. Salemba Empat.

Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47. <https://doi.org/10.30596/jimb.v15i1.965>

Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).

Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.

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

- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS.
- Konovsky, M. A. (2014). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Management Journal*, 37(3), 656–696.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Salemba Empat.
- Luthan, F. (2014). *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku. Edisi Ke-8. Buku Ke-2*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Morrison, M. A. (2015). *Media Penyiaran* (R. Prakassa (ed.)).
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Rajawali Nusindo Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 16(2).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742->

6596/1477/5/052052

- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia). Cetakan VIII*. Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Novliandi, P. (2017). *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan Kerja, dan Kepuasan*. USU Press.
- Nurandini, A. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1), 78–91.
- Podsakoff, P. M. (2014). Organizational Citizenship Behaviorand the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 262–270.
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi 1. Cetakan Kedelapan*. BPFE.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (6th ed.)*. Pearson Education.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 213–223.
- Robbins, P. . (2014). *Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran*. Erlangga.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hidayana*. Prehallindo.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sakti, P. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja, Permata Sakti. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Saleem, S. and S. A. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Emperical Study From Pakistani Academic Sector. *Europen Journal of Business and Management*, 5(5), 194–20.
- Sangadji, E. M., & Sopiah, S. (2010). *Metodologi Penelitian- Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. C.V ANDI OFFSER (PENERBIT ANDI).

- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (2013). Commitment Of Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Percieved Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*2, 78(5), 774–780.
- Soegandhi, V. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Sugiyono, S. (2017a). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017b). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sunarto. (2016). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Ust. Press.
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Thamrin, A. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Raja Grafindo Persada.
- Torang, S. (2017). *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Alfabeta.
- Umar, H. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Keenam). PT. SUN.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat*. Rajawali Pers.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.



**VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Bekerja pada Tempat yang Tepat</b>					
1.	Pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan keinginan saya					
2.	Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan					
	<b>Pembayaran yang Sesuai</b>					
3.	Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai					
4.	Pembayaran gaji di tempat saya bekerja selalu tepat waktu					
	<b>Organisasi dan manajemen</b>					
5.	Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas belum memadai					
6.	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas dan tepat					
	<b>Supervisi pada Pekerjaan Yang Tepat</b>					
7.	Saya Puas Dengan Bentuk-Bentuk Kebijakan/Peraturan Yang Diberikan Supervisi					
8.	Supervisi banyak membantu saya dalam bekerja					
	<b>Orang yang berada pada pekerjaan yang tepat</b>					
9.	Saya puas dengan rekan kerja yang sangat mendukung (membantu) pekerjaan saya					
10.	Saya puas dengan kondisi kerja yang ada di perusahaan ini					

**VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kemauan</b>					
1.	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditetapkan					
2.	Saya bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas yang diberikan hingga selesai					
3.	Saya mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
	<b>Kesetiaan</b>					
4.	Saya akan senang bekerja di perusahaan ini					
5.	Saya tidak akan pindah keperusahaan lain					
6.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
	<b>Kebanggaan</b>					
7.	Saya merasa ikut memiliki organisasi di tempat saya bekerja.					
8.	Alasan utama saya tetap bekerja di perusahaan ini adalah karena loyalitas terhadap perusahaan.					
9.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
10.	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini					

**VARIABEL KINERJA (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1.	Saya bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan.					
2.	Saya akan memberikan melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan					
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
3.	Selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan					
4.	Selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
	<b>Kehandalan</b>					
5.	Saya akan memanfaatkan waktu kerja sefeisen mungkin					
6.	Saya akan berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan					
7.	Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti					
	<b>Sikap</b>					
8.	Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak					
9.	Karyawan dituntut untuk jujur dalam bekerja					
10.	Saya akan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki					

**VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Altruism</b>					
1.	Saya pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
2.	Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur					
	<b>Concientiousness</b>					
3.	Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja					
4.	Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan					
	<b>Civic virtue</b>					
5.	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab					
6.	saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama					
	<b>Sportmansip</b>					
7.	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan					
8.	Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya.Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut					
	<b>Courtesy</b>					
9.	Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya					
10.	Saya pernah mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya					

**TABULASI VARIABEL VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)**

<b>X1 .1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>X1.9</b>	<b>X1.1 0</b>	<b>X2.1</b>
4										
4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4
4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
1	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	3	5	2	5	4	5	4	5
4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	2
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	5	5	2	5	5	5
3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
3	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	5	2	4	4	4	5
3	4	4	1	5	4	3	4	3	2	5
4	4	3	2	5	3	4	4	3	4	5
3	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4
3	5	5	2	5	5	3	4	5	5	5
4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4
4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5
4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4
1	3	4	3	3	4	4	4	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5

4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
3	5	1	4	5	4	3	1	3	3	5
3	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5
1	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5
3	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5
3	4	1	5	5	4	4	3	4	4	5
5	3	3	2	3	5	5	5	4	4	5
4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
4	3	5	2	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5
3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4
4	3	5	4	3	4	5	4	5	3	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
2	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5
3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4
5	4	4	5	3	3	5	4	3	5	3
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	5
3	5	5	2	5	5	3	4	5	5	5
3	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4

3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4
3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3
5	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
3	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	3	5	2	4	5	5
3	4	5	1	5	2	4	4	4	5	5

**TABULASI VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)**

X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
4	5	5	3	4	4	5	5	1
5	4	4	5	5	4	5	4	4
4	3	4	3	3	5	4	3	4
5	5	5	4	5	3	3	2	5
5	5	5	4	4	3	4	4	2
5	5	5	5	4	4	5	4	3
5	5	5	5	4	5	4	5	1
3	3	4	3	5	5	3	4	4
5	5	5	2	5	5	5	5	1
5	5	5	4	3	5	5	5	3
5	5	5	4	5	5	5	5	2
5	5	5	5	4	4	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	1	4	5	5	5	2
5	5	5	4	5	5	5	5	1
5	5	4	3	4	4	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	1
4	4	4	3	4	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	4	5	5	5	1
5	5	3	2	4	4	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	3
5	5	5	4	5	5	5	4	3
5	5	1	1	4	5	4	5	1
5	5	5	3	5	5	5	5	2
5	5	3	1	4	4	4	5	1
4	2	4	2	5	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	2
4	4	5	3	3	4	4	5	3
5	5	5	3	2	5	5	5	1
5	5	4	3	4	4	5	5	2
3	5	4	5	5	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	1
4	4	4	4	4	4	5	2	4
5	4	5	4	5	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	5	4	5	5	2

5	5	3	3	4	5	4	5	1
5	5	5	5	4	4	5	5	1
5	5	5	4	4	4	4	4	3
5	5	3	3	4	4	4	5	1
4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	5	5	3
5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	5	3	4	4	4	4	1
5	5	1	1	5	5	5	5	1
5	5	5	3	4	5	5	4	1
5	4	4	3	3	5	3	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	1
5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	3	3	4	4	4	4	2
5	5	5	3	4	5	5	5	2
5	5	3	1	5	5	5	5	3
5	4	4	3	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	2	3	5	5	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	3	4	5	4
3	5	4	4	4	4	4	5	5
3	5	4	5	3	5	4	4	5
4	4	4	5	5	3	5	5	5
5	5	5	3	4	5	4	5	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	4	5	3	3	5	3	4	5
5	5	3	5	4	4	4	5	2
5	5	5	3	4	4	5	3	3
5	5	5	3	2	5	5	5	1
4	4	4	2	4	4	4	4	2
4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5

5	4	4	4	5	3	5	3	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4
3	4	5	4	3	4	5	5	5
5	4	5	3	3	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	4	3	4	4	5	5	3
3	5	4	4	5	4	3	5	4
4	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	3
5	4	4	4	4	5	4	5	5
1	2	1	1	1	1	1	1	3
5	5	3	3	4	4	4	5	2
5	4	5	5	4	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	4	2	3	3	5	5	1

**TABULASI VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)**

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10
5	5	3	4	5	4	4	5	4	5
3	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	3	4	4	4	3	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	3	5	5	2
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	4	3	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	3	4	4	3	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	4	3	5	5	3	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	3	4	4	4	5
5	5	3	5	5	5	4	5	5	2
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	3	3	3	2	2	5	5	3
5	5	4	4	4	4	4	5	4	2
4	4	3	4	5	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	3	4	4	4	5
4	3	2	4	3	3	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	3	5	3
5	5	3	4	4	4	4	5	4	3

4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
5	5	4	5	4	2	3	5	4	3
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
5	4	3	5	5	4	3	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	4	4	4	5	2	5	4	4	3
4	4	4	3	4	2	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	5	4	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
4	5	5	5	3	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	2	2	3
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	3	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	3	5
3	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	3	5	4	3	4	5	3	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	3
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
3	5	3	5	3	3	4	3	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	5	3	4	4	3	4	3	4	3
5	5	3	3	3	2	2	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	5	5	4	3	4	5
4	5	3	5	4	3	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	3	4	4	5	3	4	4	3

4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	3	5	4	3	4	5
5	4	4	4	3	4	5	3	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	3
3	5	5	4	3	5	4	3	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
1	1	2	1	2	2	3	1	1	2
4	5	5	5	5	3	3	5	5	4
4	4	5	5	5	3	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5

**TABULASI VARIABEL KINERJA (Y)**

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	3	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	3	4	5	4	4	5
5	1	3	5	4	4	5	5	5	5
5	1	3	3	4	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	3	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
4	3	4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	3	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	5	2	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	5	5	5	5	4	4
5	4	3	4	5	5	5	5	4	5
5	3	4	4	4	5	4	5	5	3
4	5	4	3	2	4	2	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	3	3	3	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5	3

4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	3	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	2	3	2	4	5	5	5	5	5
5	5	2	2	5	5	5	5	5	2
4	5	5	3	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	3	5	3	3	4	4	3
3	4	4	5	3	5	3	5	5	4
5	3	3	3	5	5	5	5	5	4
3	3	4	3	5	4	4	3	4	4
4	3	4	4	5	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	2	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	4	3	2	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	5	5	5	3	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	3	5	3	5	3	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	3	4	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	5	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	3	4	4	3	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	3	5	3	5	4	5	3
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4



## Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

### P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	6	6.2	6.2	8.2
	4.00	29	29.9	29.9	38.1
	5.00	60	61.9	61.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	7	7.2	7.2	8.2
	4.00	22	22.7	22.7	30.9
	5.00	67	69.1	69.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.1	2.1	2.1
	3.00	2	2.1	2.1	4.1
	4.00	34	35.1	35.1	39.2
	5.00	59	60.8	60.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.1	3.1	3.1
	2.00	2	2.1	2.1	5.2
	3.00	11	11.3	11.3	16.5
	4.00	38	39.2	39.2	55.7

	5.00	43	44.3	44.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.2	6.2	6.2
	2.00	6	6.2	6.2	12.4
	3.00	26	26.8	26.8	39.2
	4.00	32	33.0	33.0	72.2
	5.00	27	27.8	27.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	2	2.1	2.1	3.1
	3.00	10	10.3	10.3	13.4
	4.00	43	44.3	44.3	57.7
	5.00	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	8	8.2	8.2	9.3
	4.00	45	46.4	46.4	55.7
	5.00	43	44.3	44.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	8	8.2	8.2	9.3
	4.00	40	41.2	41.2	50.5
	5.00	48	49.5	49.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	2	2.1	2.1	3.1
	3.00	5	5.2	5.2	8.2
	4.00	34	35.1	35.1	43.3
	5.00	55	56.7	56.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	22	22.7	22.7	22.7
	2.00	15	15.5	15.5	38.1
	3.00	20	20.6	20.6	58.8
	4.00	23	23.7	23.7	82.5
	5.00	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden variable Kinerja

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	8	8.2	8.2	10.3
	4.00	40	41.2	41.2	51.5
	5.00	47	48.5	48.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.1	3.1	3.1
	2.00	3	3.1	3.1	6.2
	3.00	19	19.6	19.6	25.8
	4.00	33	34.0	34.0	59.8
	5.00	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	14	14.4	14.4	16.5
	4.00	42	43.3	43.3	59.8
	5.00	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.2	6.2	6.2
	3.00	15	15.5	15.5	21.6
	4.00	33	34.0	34.0	55.7
	5.00	43	44.3	44.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	9	9.3	9.3	10.3
	4.00	29	29.9	29.9	40.2
	5.00	58	59.8	59.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	6	6.2	6.2	7.2
	4.00	26	26.8	26.8	34.0
	5.00	64	66.0	66.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	2	2.1	2.1	3.1
	3.00	5	5.2	5.2	8.2
	4.00	32	33.0	33.0	41.2
	5.00	57	58.8	58.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	2	2.1	2.1	3.1
	4.00	36	37.1	37.1	40.2
	5.00	58	59.8	59.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	5	5.2	5.2	7.2
	4.00	45	46.4	46.4	53.6
	5.00	45	46.4	46.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.1	3.1	3.1
	3.00	17	17.5	17.5	20.6
	4.00	36	37.1	37.1	57.7
	5.00	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB

**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	7	7.2	7.2	8.2
	4.00	43	44.3	44.3	52.6
	5.00	46	47.4	47.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.1	2.1	2.1
	3.00	2	2.1	2.1	4.1
	4.00	39	40.2	40.2	44.3
	5.00	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.1	2.1	2.1
	3.00	14	14.4	14.4	16.5
	4.00	41	42.3	42.3	58.8
	5.00	40	41.2	41.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	4	4.1	4.1	5.2
	4.00	46	47.4	47.4	52.6
	5.00	46	47.4	47.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	10	10.3	10.3	11.3
	4.00	34	35.1	35.1	46.4
	5.00	52	53.6	53.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.2	7.2	7.2
	3.00	15	15.5	15.5	22.7
	4.00	34	35.1	35.1	57.7
	5.00	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.1	2.1	2.1
	3.00	11	11.3	11.3	13.4
	4.00	47	48.5	48.5	61.9
	5.00	37	38.1	38.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P8**

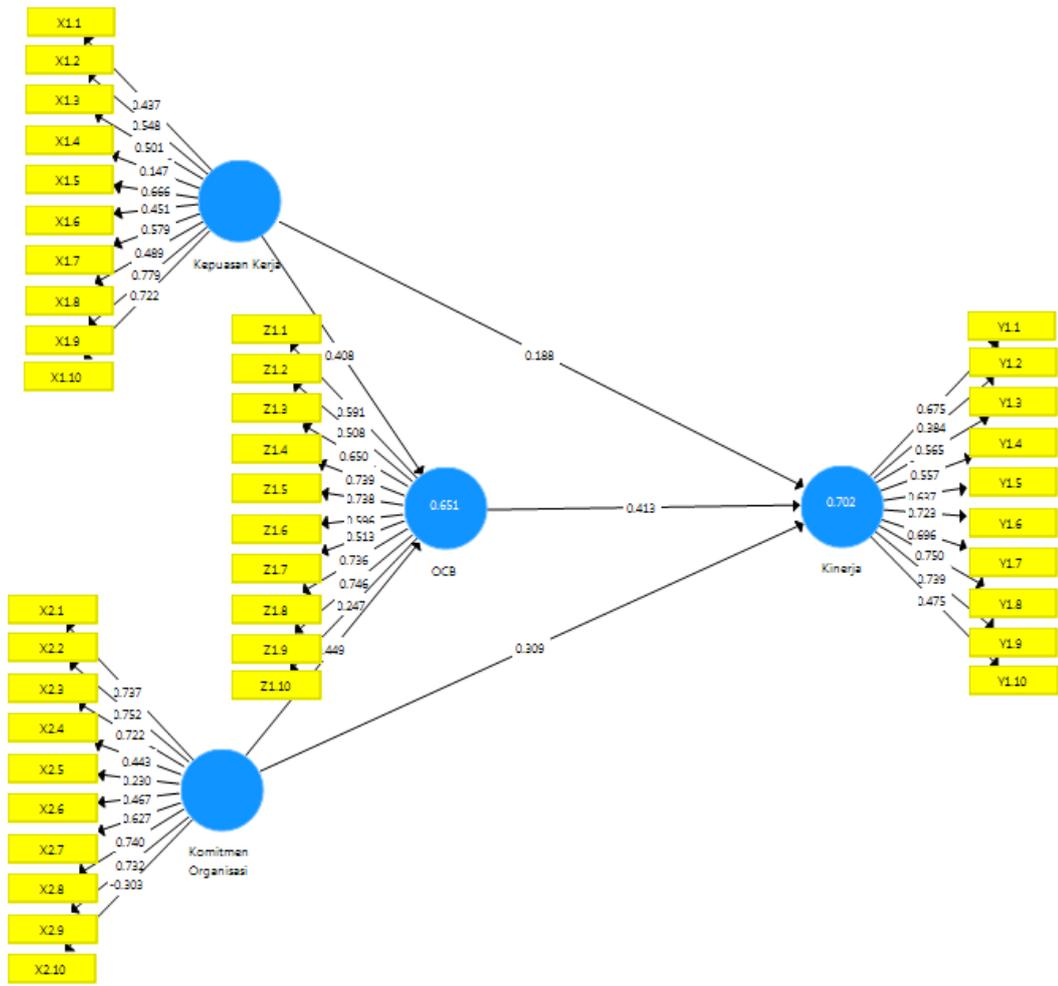
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	13	13.4	13.4	15.5
	4.00	33	34.0	34.0	49.5
	5.00	49	50.5	50.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

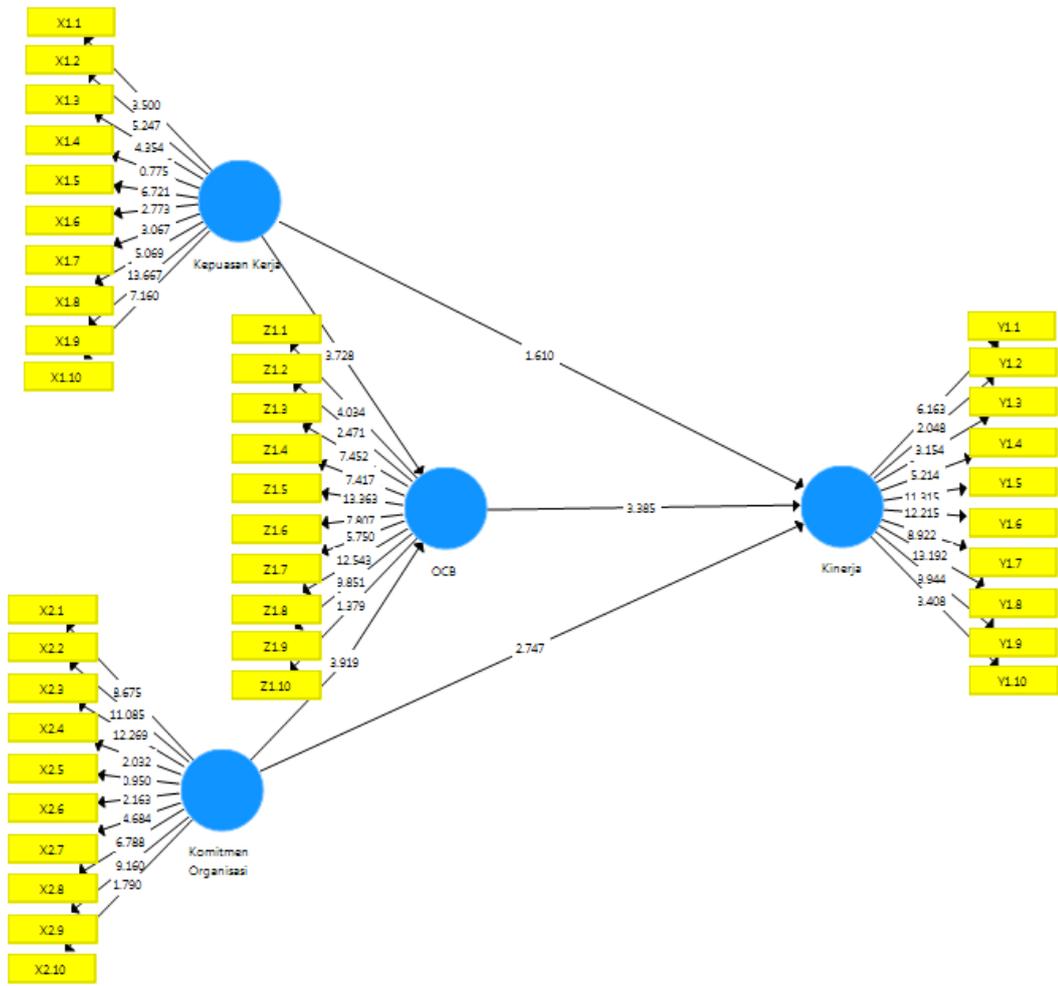
**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.1
	3.00	4	4.1	4.1	6.2
	4.00	46	47.4	47.4	53.6
	5.00	45	46.4	46.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.1	2.1	2.1
	2.00	6	6.2	6.2	8.2
	3.00	25	25.8	25.8	34.0
	4.00	29	29.9	29.9	63.9
	5.00	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	





### Pengujian Indikator Pembentuk Kepuasan Kerja

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
X1.1	0,437	3,620
X1.2	0,584	4,160
X1.3	0,501	4,330
X1.4	0,547	3,560
X1.5	0,666	4,550
X1.6	0,451	4,390
X1.7	0,579	4,290
X1.8	0,489	4,240
X1.9	0,779	4,280
X1.10	0,722	4,400

### Indikator Pembentuk Komitmen Organisasi

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
X2.1	0,737	4,510
X2.2	0,752	4,590
X2.3	0,722	4,550
X2.4	0,443	3,200
X2.5	0,230	4,720
X2.6	0,467	4,260
X2.7	0,627	4,340
X2.8	0,740	4,380
X2.9	0,732	4,450
X2.10	0,303	4,030

### Pengujian Indikator Pembentuk Kinerja

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
Y.1	0,675	4,380
Y.2	0,384	4,480
Y.3	0,565	4,210
Y.4	0,557	4,400
Y.5	0,637	4,410
Y.6	0,723	4,150
Y.7	0,696	4,220
Y.8	0,790	4,320
Y.9	0,739	4,380
Y.10	0,475	3,910

### Pengujian Indikator Pembentuk Organizational Citizenship

#### Behavior

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Mean</b>
Z.1	0,991	4,360
Z.2	0,908	4,060
Z.3	0,690	4,210
Z.4	0,739	4,170
Z.5	0,738	4,490
Z.6	0,896	4,590
Z.7	0,513	4,460
Z.8	0,736	4,570
Z.9	0,746	4,380
Z.10	0,747	4,190

**Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

	<b>Organizational Citizenship Behavior (Z)</b>	<b>Kepuasan Kerja (X1)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>
<b>1.1</b>	0.293	0.427	0.377	0.267
<b>1.2</b>	0.379	0.546	0.364	0.402
<b>1.3</b>	0.397	0.489	0.296	0.273
<b>1.4</b>	0.127	0.143	0.146	0.064
<b>1.5</b>	0.503	0.663	0.537	0.637
<b>1.6</b>	0.239	0.447	0.292	0.337
<b>1.7</b>	0.273	0.565	0.351	0.452
<b>1.8</b>	0.270	0.492	0.376	0.350
<b>1.9</b>	0.606	0.781	0.651	0.630
<b>1.10</b>	0.565	0.718	0.566	0.663
<b>2.1</b>	0.545	0.518	0.512	0.717
<b>2.2</b>	0.624	0.559	0.549	0.720
<b>2.3</b>	0.613	0.648	0.537	0.726
<b>2.4</b>	0.355	0.277	0.284	0.413
<b>2.5</b>	0.151	0.210	0.192	0.265
<b>2.6</b>	0.293	0.330	0.496	0.503
<b>2.7</b>	0.488	0.484	0.493	0.597
<b>2.8</b>	0.549	0.614	0.584	0.709
<b>2.9</b>	0.549	0.567	0.599	0.729
<b>2.10</b>	-0.222	-0.110	-0.098	-0.227
<b>.1</b>	0.477	0.455	0.588	0.553

<b>.2</b>	0.397	0.464	0.511	0.436
<b>.3</b>	0.399	0.470	0.636	0.479
<b>.4</b>	0.578	0.549	0.726	0.621
<b>.5</b>	0.548	0.531	0.729	0.549
<b>.6</b>	0.375	0.368	0.595	0.426
<b>.7</b>	0.307	0.369	0.483	0.273
<b>.8</b>	0.709	0.551	0.734	0.609
<b>.9</b>	0.690	0.587	0.745	0.591
<b>.10</b>	0.181	0.160	0.274	0.130
<b>.1</b>	0.665	0.554	0.611	0.547
<b>.2</b>	0.332	0.283	0.274	0.305
<b>.3</b>	0.472	0.413	0.449	0.377
<b>.4</b>	0.541	0.438	0.453	0.329
<b>.5</b>	0.643	0.456	0.502	0.495
<b>.6</b>	0.717	0.520	0.562	0.548
<b>.7</b>	0.721	0.444	0.579	0.542
<b>.8</b>	0.736	0.546	0.584	0.650
<b>.9</b>	0.735	0.534	0.578	0.622
<b>.10</b>	0.457	0.336	0.281	0.350

**Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,582
Kepuasan Kerja (X1)	0,607
Kinerja (Y)	0,574
Komitmen Organisasi (X2)	0,524

Sumber: Data diolah 2021

**Nilai Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>	<b>Kesimpulan</b>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,879	Reliabel
Kepuasan Kerja (X1)	0,800	Reliabel
Kinerja (Y)	0,862	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,816	Reliabel

**Nilai R-square**

<b>Variabel</b>	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,635	0,628
Kinerja (Y)	0,734	0,726



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

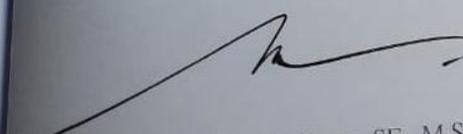
BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Mahasiswa : Julius Suhendra Hsb  
 : 1605160596  
 Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi, MM

Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh OCB pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- kata pengantar di perbaiki - daftar isi di perbaiki - sistematika penulisan di perbaiki	26/10'20	gp
Bab 2	- kerangka konsep di perbaiki - Perbaiki teori	16/11'20	gp
Bab 3	- Perbaiki populasi & sampel	14/12'20	gp
Daftar Pustaka			
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	Ke Di Seminar	9/1'21	gp

Diketahui oleh:  
 Ketua Program Studi

  
 (Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si)

Medan, 09 Desember 2020  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing

  
 (Salman Farisi, S.Psi, MM)



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Kamis, 11 Februari 2021** menerangkan bahwa:

**Nama** : Julies Suhendra HSB  
**N .P.M.** : 1605160596  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Pasir Lancat, 19 Juli 1997  
**Alamat Rumah** : Jln. Pukat V Gang Kelambir No.34 F  
**JudulProposal** : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada PT. BAS (Barumon Agro Sentosa) Padang Lawas Utara

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : Salman Farisi S.psi,MM.  
Medan, Kamis, 11 Februari 2021

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Pembimbing

Salman Farisi S.psi, MM.

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si

Pemanding

Jasman Saripuddin, SE., M.Si

Diketahui / Ditetujui

A.n. Dekan

Wakil Dekan - I

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Kamis, 11 Februari 2021 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen  
 merangkai bahwa :

**N a m a** : Julies Suhendra HSB  
**N . P . M .** : 1605160596  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Pasir Lancat, 19 Juli 1997  
**Alamat Rumah** : Jln. Pukat V Gang Kelambir No.34 F  
**JudulProposal** : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja  
 Karyawan yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada PT.  
 BAS (Barumon Agro Sentosa) Padang Lawas Utara

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	de
Bab I	Latar belakang & p. m. -
Bab II	Pengantar teori
Bab III	
Lainnya	Conde Mendub
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Kamis, 11 Februari 2021

**TIM SEMINAR**

Ketua

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

Pembimbing

Salman Farisi S.psi,MM.

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si

Pembanding

Jasman Saripuddin, SE.,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

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Julius Suhendra Hsb  
NPM : 1605160596  
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. BAS (Barumun Agro Sentosa) Padang Lawas Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar belakang di jelaskan	26/10/20	gf
Bab 2	Perbanyakan teori	16/11/20	gf
Bab 3	Populasi dan sampel di jelaskan	14/11/20	gf
Bab 4	Pembahasan di perbaiki	22/1/21	gf
Bab 5			
Daftar Pustaka	Sesuai dengan mandey	4/4/21	gf
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ke Disidng ban.	16/4/21	gf

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, April 2021  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Salman Farisi, S.Psi., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

Nomor : 502 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2021  
Lampiran :  
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 25 Rajab 1442 H  
09 Maret 2021 M

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu Pimpinan  
PT.BAS (Barumun Agro Sentosa)  
Jln.Lintas Sikampak Ujung Gading Kab.Palas  
Di tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-1 )

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Julies Suhendra Hsb  
Npm : 1605160596  
Jurusan : Manajemen  
Semester : X (Eks)  
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Organizational Citizhenship Behavior Pada Perusahaan Perkebunan Pabrik Kelapa Sawit PT.BAS (Barumun Agro Sentosa)

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Dekan



H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.



Tembusan :

1. Peringgal



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

Nomor : 810/II.3-AU/UMSU-05/F/2020  
Lamp :  
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 17 Sya'ban 1442 H  
31 Maret 2021 M

Kepada Yth  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PT.BAS (Barumun Agro Sentosa)**  
Di  
**Tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Julies Suhendra Hasibuan**  
N P M : **1605160596**  
Semester : **X (Eks)**  
Jurusan : **Manajemen**  
Judul Skripsi : **Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Organizational Citizenship Behavior**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

**H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**

Tembusan :

1. Peringgal.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 502 / TGS / IL3-AU / UMSU-05 / F / 2021**

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : Manajemen  
**Pada Tanggal** : 09 Maret 2021

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : Julies Suhendra Hsb  
**N P M** : 1605160596  
**Semester** : X (Eks)  
**Program Studi** : Manajemen  
**Judul Proposal / Skripsi** : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Organizational Citizhenship Behavior Pada Perusahaan Perkebunan Pabrik Kelapa Sawit PT.BAS (Barumun Agro Sentosa)

**Dosen Pembimbing** : Salman Farisi, S.Psi.,MM.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **08 Maret 2022**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 25 Rajab 1442 H  
09 Maret 2021 M



Dekan

**H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**



Tembusan  
1. Peringgal



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6614567, Kode Pos: 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 1209/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/5/10/2020

Nama Mahasiswa : Julius Subendra Hsb  
NPM : 1605160596  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : SDM  
Tanggal Pengajuan Judul : 5/10/2020  
Nama Dosen Pembimbing\* : Salman Farisi, S.Psi, MM

Judul Disetujui\*\*

" Pengaruh Kepuasan Kerja dan  
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja  
Karyawan yang di mediasi Organizational  
Citizenship behavior pada PT. BHS (Baruhun agro  
sentosa) padang lawas utara . "

Medan

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si)

Salman Farisi S.Psi, MM

Keterangan:

\* Ditasi oleh (Ketua Program Studi)

\*\* Ditasi oleh (Dosen Pembimbing)

Nettalah diarsipkan oleh (Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadkan ke-2 ini pada form online "Upload Pengajuan Judul Skripsi"



**PT. BARUMUN AGRO SENTOSA**

Kantor Distrik

No : 086/EM-BAS/III/2021  
Lamp : -

Kepada Yth. : Bapak / Ibu Dekan  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan

Cc : - File

Hal : **Tanggapan Atas Izin Riset Pendahuluan**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Bapak / Ibu yang kami terima dengan No. 502/III.3-AU/UMSU-05/F/2021, tanggal 09 Maret 2021 perihal Izin Riset Pendahuluan Mahasiswa atas nama sebagai berikut :

Nama : Julies Suhendra Hsb  
NPM : 1605160596  
Jurusan : Manajemen  
Semester : X (Eks)  
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Organizational Citizenship Behavior pada Perusahaan Perkebunan Pabrik Kelapa Sawit PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)

Bersama ini kami sampaikan bahwa permohonan Bapak / Ibu dapat kami penuhi. Untuk pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang ada dan berlaku di perusahaan kami.

Demikian hal ini kami sampaikan kepada Bapak / Ibu untuk dapat dimaklumi dan kami ucapkan terima kasih.

Distrik, 16 Maret 2021

  
**Ir. Saut Thomas Sinaga**  
Estate Manager PT. BAS

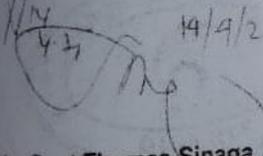
## SURAT KETERANGAN RISET

PT. Barumun Agro Sentosa dengan ini menerangkan bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Julies Suhendra Hasibuan  
NPM : 1605160596  
Jurusan : Manajemen  
Semester : X (Eks)  
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Organizational Citizhenship Behavior pada Perusahaan Perkebunan Pabrik Kelapa Sawit PT. BAS (Barumun Agro Sentosa)

Telah melaksanakan Riset pada perusahaan kami guna untuk melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi. Dan selama melaksanakan Riset, ianya mematuhi ketentuan dan peraturan yang berlaku di perusahaan kami dan dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Demikian Surat Keterangan ini di perbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Distrik, 14 April 2021

  
14/4/21

**Ir. Saut Thomas Sinaga**  
Estate Manager PT. BAS

Cc : - File